



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela Profesional de Trabajo Social

Política de bienestar social laboral y su impacto en el clima organizacional en la empresa del grupo Scharff S.A. – Callao 2015 – 2016

TESIS

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Trabajo Social

AUTOR

Yonahatan Claudio MEJIA GRANDA

ASESOR

Jorge GARCIA ESCOBAR

Lima, Perú

2018



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Mejia, J. (2018). *Política de bienestar social laboral y su impacto en el clima organizacional en la empresa del grupo Scharff S.A. – Callao 2015 – 2016*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela Profesional de Trabajo Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
VICEDECANATO ACADEMICO

ACTA PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL


En Lima a los cinco días del mes de diciembre del dos mil dieciocho, reunidos en el Salón de Grados de la Facultad de Ciencias Sociales, bajo la presidencia del Mg. Esther Judit VIDAL CORDOVA y con la asistencia de los miembros del Jurado y del Vicedecano Académico de la Facultad, se dio inicio a la sustentación de la Tesis presentada por el Bachiller Yonahatan Claudio Mejia Granda, para optar el TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL titulada:


"POLÍTICA DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL Y SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DEL GRUPO SCHÄRFF S.A. - CALLAO 2015-2016"

A continuación se formularon las preguntas y observaciones por parte de los miembros del Jurado. Luego de absueltas, el Jurado procedió a calificar la exposición de la Tesis obteniendo la nota:


Dieciseis

El Jurado, de conformidad al Reglamento General de Grados y Títulos de la Facultad, acordó otorgar al Bachiller Yonahatan Claudio Mejia Granda, el TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL y para dar constancia se extendió la presente Acta y firmaron:


Mg. Esther Judit Vidal Cordova
Presidente


Lic. Marta Kuong Hayley
Miembro


Lic. Carlos Cámasca Francia
Miembro


Mg. Jorge García Escobar
Asesor


Dr. Francisco Palme Chucua
Vicedecano Académico (e)



RESUMEN

La siguiente tesis titulada “Política de Bienestar Social Laboral y su impacto en el clima organizacional en la empresa del Grupo Scharff S.A. – Callao 2015 - 2016”; es una proposición para la elaboración de planes, programas y proyectos que sirvan de guía a los trabajadores sociales que intervengan en el área de bienestar social laboral. Desde la disciplina del Trabajo Social, mejorar la calidad de vida laboral forma parte de sus objetivos, de su investigación y de su intervención profesional; es por ello, que el estudio busca esclarecer la importancia de poner en funcionamiento una Política de Bienestar Social Laboral que se oriente hacia el desarrollo humano a partir de acciones que satisfagan las necesidades laborales, que prevengan y reduzcan los problemas a su mínima expresión; además, potencializar las capacidades, cualidades, las fortalezas e igualdad de oportunidades hacia los colaboradores de la organización.

El trabajador / a social tiene un papel importante como mediador entre el nivel directivo y operativo de la empresa, esto permite proponer políticas coherentes que manifieste la importancia de conocer el sentir de los colaboradores en los diversos entornos en que se desenvuelve; de esta manera, la empresa podrá determinar que decisiones son adecuadas para el bienestar y así contribuya en mejorar la productividad en la organización y con ello generar valor económico, tomando en cuenta indicadores de gestión y financieros.

Por esta razón, el trabajo realizado en esta investigación arroja un Plan de Bienestar Laboral, que, de ser puesto en funcionamiento podría mejorar enormemente la percepción que existe en los colaboradores sobre el clima laboral y con ello aumentar su desempeño en muchos aspectos.

Palabras Claves: Bienestar, bienestar social, políticas de bienestar, organización, clima organizacional, desarrollo humano.

SUMMARY

The following thesis entitled "Labor Welfare Policy and its impact on the organizational climate in the company of the Scharff Group S.A. Callao 2015 to 2016"; It is a proposal for the preparation of plans, programs and projects that serve as a guide for social workers involved in the area of social welfare. From the discipline of Social Work, improving the quality of working life is part of its objectives, its research and its professional intervention; it is for this reason that the study seeks to clarify the importance of putting into operation a Labor Social Welfare Policy that is oriented towards human development based on actions that meet the labor needs, which prevent and reduce problems to their minimum expression; In addition, potentialize capabilities, qualities, strengths and equal opportunities for employees of the organization.

The social worker has an important role as a mediator between the managerial and operational level of the company, this allows proposing coherent policies that show the importance of knowing the feelings of the collaborators in the diverse environments in which it operates; In this way, the company will be able to determine which decisions are appropriate for the well-being and thus contribute to improving productivity in the organization and thereby generate economic value, taking into account management and financial indicators.

For this reason, the work carried out in this research yields a Work Welfare Plan, which, if put into operation, could greatly improve the perception that exists among employees about the work environment and thereby increase their performance in many aspects.

Key words: Welfare, social welfare, welfare policies, organization, organizational climate, human development.

DEDICATORIA

De todo corazón a mis padres quienes me dieron la vida, educación, apoyo y consejos,
también para aquellas personas que de una u otra manera me apoyaron en culminar esta tesis.

INDICE

RESUMEN.....	
DEDICATORIA	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	6
1.2. Objetivos	9
1.3. Justificación e importancia de la investigación	10
CAPÍTULO II	13
MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Antecedentes de la investigación	14
2.2. Bases teóricas.....	18
2.2.1. Situación del Bienestar social laboral en el Mundo y el Perú.	18
2.2.2. Enfoques y teorías para alcanzar el Bienestar social laboral.	26
2.2.3. Bienestar Social Laboral, Clima y Cultura Organizacional.....	33
2.2.4. Política de Bienestar Social Laboral en la organización.....	61
2.2.5. El rol profesional de Trabajo Social en las organizaciones.	86
CAPÍTULO III.....	94
HIPÓTESIS Y VARIABLES	94
3.1. Hipótesis de la investigación.....	95
3.2. Identificación de variables	95
CAPÍTULO IV	98

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	98
4.1. Tipo de investigación	99
4.2. Diseño de la investigación	99
4.3. Nivel de la investigación.....	100
4.4. Universo, población y muestra.....	100
4.5. Técnicas de recolección de datos	101
4.6. Instrumentos de recolección de datos	101
Escala de Clima Organizacional (ECDO).....	101
Indicadores (desempeño laboral)	103
4.7. Análisis de datos y técnicas para el procedimiento.....	103
CAPÍTULO V	105
APLICACIÓN PRÁCTICA.....	105
5.1. Descripción de la situación actual de la organización	106
5.1.1. Presentación y Análisis De Resultados De La Observación Directa – Entrevistas	
No Estructuradas.....	107
5.2. Presentación y análisis de resultados de cuestionarios e indicadores de Gestión de	
Recursos Humanos:	110
5.2.1. Cuestionario sobre el clima organizacional realizado por la Gerencia de Recursos	
Humanos de la empresa del Grupo Scharff S.A.	110
5.2.2. Escala de Clima Organizacional (EDCO).....	111
5.2.3. Indicadores de Productividad Laboral de la Gerencia de Recursos Humanos de la	
empresa del Grupo Scharff S.A.	123
CONCLUSIONES	142

RECOMENDACIONES	147
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	151
ANEXOS.....	153
CUESTIONARIO	153
PRUEBA EDCO: ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	161
PLAN DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL INTEGRAL.....	169
FOTOS DE ACTIVIDADES DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL EN LA EMPRESA DEL GRUPO SCHARFF	181

Lista de tablas

Tabla 1: Variables del clima organizacional.

Tabla 2: Matriz de Consistencia

Tabla 3: Puntuación de ítems.

Tabla 4: Matriz Respuesta 1.

Tabla 5: Matriz Respuesta 2.

Tabla 6: Matriz Respuesta 3.

Tabla 7: Matriz Respuesta 4.

Tabla 8: Matriz Respuesta 5.

Tabla 9: Matriz Respuesta 6.

Tabla 10: Matriz Respuesta 7.

Tabla 11: Matriz Respuesta 8.

Tabla 12: Resumen de valores totales del clima organizacional por indicador.

Tabla 13: Puntaje para evaluar el nivel de desempeño laboral.

Tabla 14: Control de subsidios 2014 – 2016 en la empresa del Grupo Scharff S.A.

Tabla 15: Capacitaciones al personal – 2014 - 2015.

Tabla 16: Cuestionario aplicado por áreas en la empresa Scharff 2016.

Tabla 17: Resultado de la encuesta aplicado por áreas en la empresa Scharff 2015.

Lista de figuras

Gráfico 1: Dimensiones del Desarrollo Humano.

Gráfico 2: Políticas para mejorar el Desarrollo Humano por medio del trabajo.

Gráfico 3: Modelo de accidente traumático del Instituto Americano del Estrés.

Gráfico 4: Ley de Yerkes – Dodson.

Gráfico 5: El interés empresarial.

Gráfico 6: Relación entre salud y prosperidad.

Gráfico 7: Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Gráfico 8: La satisfacción y la no satisfacción de las necesidades humanas.

Gráfico 9: Efectos de las características del clima organizacional.

Gráfico 10: Consecuencias del clima y el bienestar organizacional.

Gráfico 11: Métodos para la medición del clima organizacional.

Gráfico 12: Beneficios del Política de Bienestar Social Corporativo.

Gráfico 13: Secuencias para elaborar un Plan de Bienestar Social Corporativo.

Gráfico 14: Dimensiones de Bienestar Social.

Gráfico 15: Programas de la Política de Bienestar Social.

Gráfico 16: ¿Cuál crees que es el problema principal de la empresa que es necesario mejorar?

Gráfico 17: ¿Eres feliz con tu trabajo realizado en la empresa del Grupo Scharff S.A.?

Gráfico 18: Percepción general del clima laboral.

Gráfico 19: Evaluación individual del clima organizacional.

Gráfico 20: Dimensiones del clima organizacional por indicador.

Gráfico 21: Desempeño Laboral.

Gráfico 22: Habilidades.

Gráfico 23: Aspectos formales.

Gráfico 24: Actitudes.

Gráfico 25: Contingencias de descansos médicos 2014 - 2016.

Gráfico 26: Descansos médicos por áreas.

Gráfico 27: Las 20 Enfermedades más sentidas diagnosticadas.

Gráfico 28: Medicamentos solicitados por los colaboradores de enero – junio del 2016.

Gráfico 29: Evolución de los subsidios del 2014 al 2016 en la empresa del Grupo Scharff S.A.

Gráfico 30: Cantidad de préstamos aprobados 2015 – 2016.

Gráfico 31: Motivos de préstamos aprobados 2015 – 2016.

Gráfico 32: Índice de rotación del personal 2014 – 2016.

Gráfico 33: Cumplimiento del rol vacacional 2014 – 2016.

Listado de Imagen

Imagen 1: *Actividades Entrega de obsequios a los colaboradores.*

Imagen 2: *Actividades de condecoraciones a los colaboradores.*

Imagen 3: *Actividades de campañas de prevención de salud.*

Imagen 4: *Actividades de socialización e interrelación.*

Imagen 5: *Actividades de Responsabilidad social.*

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, en especial en Latinoamérica, el capitalismo traducido en la globalización ha definido a varias organizaciones a implementar varias estrategias según el giro de negocio que se desempeña, estas estrategias se basan en un cambio gradual de la cultura organizacional, los procesos de producción que busque la optimización, la eficiencia en la productividad y la competitividad de la misma, en ese escenario donde el cambio se ha vuelto una constante y donde las compañías deben situarse un paso adelante respecto de las tendencias locales y globales, el desarrollo del capital humano será crecientemente prioritario dentro de las políticas de las organizaciones, el cual es vital si la empresa quiere mantener su liderazgo y posicionamiento en el mercado. Los profesionales y operarios no solo demandan competitividad salarial, sino mejores condiciones de trabajo, en que su talento requiera un crecimiento y desarrollo dentro de la organización, el clima laboral sea propicio y se muestre la solidaridad de la empresa en ámbitos como lo que es la responsabilidad social.

Empresas como Cofide, Natura, Hilton, Viva GyM entre otras han obtenido el reconocimiento de Great Place to Work Perú en el 2015, gracias a las políticas que han implementado; por lo que, sus colaboradores que laboran en estas compañías manifiestan que el ambiente de trabajo es positivo traduciéndose en un trabajo en equipo proactivos, contentos y una visible mejora en la productividad, estas empresas se muestran líderes en el mercado; por lo tanto, su posicionamiento como marca preferencial para sus clientes y demandada como un lugar ideal para laborar; en ese sentido, retienen talento humano mayor capacitado y especializado; claro

está que este tipo de empresa debe servir de investigación y ser modelo para aquellas empresas que debe llegar ese estatus.

Es una constante preocupación en el Perú, tanto en el ámbito del sector público y privado, que las condiciones laborales, el bienestar social laboral, la seguridad ocupacional, la responsabilidad social no sean temas de prioridad en la mayoría de las organizaciones; en ese sentido, es menester que el poder ejecutivo y legislativo del país promuevan leyes en concordancia con el concepto de trabajo decente sostenido de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las reformas que se instruyan en la Ley General del Trabajo permita solucionar las relaciones de trabajo y empleo adecuado en el país, con propuestas sociales y políticas equilibradas en materia de flexibilidad y protección, así como difundir y hacer respetar los derechos laborales, porque sigue siendo un problema “la falta de empleo adecuado” según la INEI en su informe Trimestral – septiembre del 2016, sobre la situación laboral en Lima Metropolitana, “de cada 100 personas de la población económicamente activa (PEA), 93 tienen empleo y 7 buscan trabajo activamente. De la población ocupada: 61 cuentan con empleo adecuado y 32 están subempleados: 10 subempleados por horas (visible) y 22 por ingresos (invisible)”, en términos generales, se evidencia que los peruanos tenemos trabajo pero no lo suficiente para percibir los ingresos que cubran la canasta básica familiar, tener acceso a la seguridad social, estar afiliado a un sistema de pensiones. El trabajo decente promovido por la OIT es crucial para el desarrollo sostenible y está priorizado en el objetivo 8 de los objetivos mundiales del milenio de la ONU cuya finalidad es “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente” para la población mundial.

Frente a este escenario será vital que los profesionales, activistas sociales, gremios y actores políticos lleguen a consensos para mejorar el bienestar social laboral de los colaboradores en el país y organismo como la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) sea fortalecido en pro de mejorar su rol de autoridad central y ente rector de inspeccionar y supervisar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, asimismo proteger los derechos laborales que demanda nuestra población. Es recomendable que las empresas sean capaces de articular una propuesta de valor en beneficio al colaborador, en la cual los procesos de gestión cobren una perspectiva distinta.

En este panorama desafiante y alentador para los profesionales de Trabajo Social, ya que al estar en contacto tanto en los niveles de directorio y operativo: conocen el sentir, propuestas, sueños e inquietudes de ambos actores: directivos y colaboradores de la organización, en ese sentido, le permitirá repensar las acciones y abordar políticas de bienestar social laboral con el fin de mejorar la calidad de vida de los colaboradores el cual será reflejo del crecimiento y desarrollo conjugando los grandes objetivos de la organización como lo es la rentabilidad, crecimiento y liderazgo en el mercado.

La tesis: “Política de Bienestar Social Laboral y su impacto en el clima organizacional en la empresa del Grupo Scharff S.A. – Callao 2015 - 2016”; en la provincia constitucional del Callao” consta de cinco capítulos, el capítulo I “el Planteamiento del Problema” y el capítulo III “Hipótesis y variables”, se aborda temas referentes a la estructura de la investigación (descripción de la realidad problemática, formulación del problema, objetivos, hipótesis de investigación, variables entre otros). En el capítulo II “Marco Teórico” encontraremos todo lo

concerniente a bases teóricas y fuentes de investigación brindados por diversos autores referente a la investigación, asimismo se hace un análisis y comparación de sus propuestas desde la perspectiva de la intervención de Trabajo Social en el ámbito social laboral. En el capítulo IV “Metodología de la Investigación” se pasa a tratar el asunto de tipo de investigación, población y muestra, así como los instrumentos y técnicas aplicadas en la investigación. Por último en el capítulo V “Aplicación práctica” en referencia a la experiencia en base a instrumentos de medición de hechos prácticos que muestran la influencia que tiene la política de bienestar social sobre el clima organizacional y este como repercute en el desempeño laboral en la organización.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.Descripción de la realidad problemática

Algunas empresas dejan de ser productivas o tienen alta rotación de personal porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucra en los procesos a los niveles directivos y operarios por igual. Los colaboradores dentro de las organizaciones pasan buena parte de sus vidas laborando, incluso algunas áreas dentro de la organización sus colaboradores laboran más de 55 horas a la semana, quitándoles tiempo a su vida social y familiar; tal vez, los empleadores pensarán que cuantas más horas pasen en su labor mejor será para la empresa, pero a la larga las consecuencias son latentes: baja productividad, ineficiencia y alta rotación. La organización debe tener una visión macro sobre la situación de bienestar social laboral que requieren para sus colaboradores, entender que es el activo más importante, si ello no se logra una buena eficiencia, rentabilidad y el liderazgo corporativo; en ese sentido, las empresas deben estar estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan su giro de negocio sin dejar de lado y poniendo énfasis en el desarrollo de un adecuado clima organizacional.

El clima organizacional influye notablemente en la eficiencia y productividad de una organización; sin embargo, para que crear tal condición, es necesario diseñar y poner en funcionamiento una Política de Bienestar Social Laboral estructurada bajo el enfoque de desarrollo humano, se garantice los derechos y beneficios de los colaboradores, se mencione sobre actividades de protección social, se indique con claridad actividades que fomenten el trabajo decente; por lo tanto, se logre mejorar la calidad de vida laboral, las habilidades y el potencial de los colaboradores garantizado sus derechos, seguridad y bienestar mediante acciones

que fortalezca el capital humano, reafirmando valores en un óptimo clima laboral. Este proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral de los individuos (colaboradores, familias, clientes, etcétera). Definitivamente va a mejorar su nivel de vida que se traduce en indicadores en niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con la organización.

Se establece que el bienestar social laboral puede ser interpretado como una estrategia que está ligada al desarrollo humano y la calidad de vida de las personas. La realización de esta investigación tiene diversos motivos que la justifican: primero, se proyecta desde un enfoque teórico, que, desde luego, implica evidencia empírica, ayuda al esclarecimiento de un constructo complejo y dinámico de la importancia de una Política de Bienestar Social Laboral en la organización. Segundo, se pretende efectuar una aportación desde el perfil del Trabajador Social en desarrollar Políticas de Bienestar Social Laboral en base a los indicadores el cual son resultados de un análisis integral del estudio sobre el clima organizacional y productividad laboral de la empresa del Grupo Scharff, para realizar esta investigación se utiliza cuestionarios en las que se desarrollan preguntas orientadas a conocer la percepción manifestada en una apreciación por parte de los colaboradores, otras técnicas e instrumentos que se recurrirá en esta investigación será focus group y diagnósticos para indagar con mayor profundidad en las opiniones de los colaboradores.

El Grupo Scharff es una empresa dedicada a brindar servicios de distribución, almacenamiento, transporte de carga sobredimensionada, servicio expreso nacional e internacional, cuenta cerca de 700 colaboradores, tiene sedes en el Perú en los departamentos de

Lima, Arequipa, Tacna, Piura, Trujillo y Puno; cuenta también con sedes en países como Chile, Bolivia, Ecuador y EE. UU. El bienestar, el clima y la productividad laboral de la empresa son objeto de estudio de esta investigación; mediante la encuesta de clima laboral realizado en el 2016 manifiesta lo siguiente:

- Inexistencia de Políticas Integral de Bienestar Social Laboral que propicie un clima y cultura organizacional óptima.
- Limitaciones de tiempos y recursos para planes y actividades de bienestar lo que genera desmotivación y falta de compromiso con la empresa.
- Puestos de trabajo en los que no existe continuidad en los procesos, dado que tienen alta rotación de personal y en ocasiones son desempeñados sin compromiso.
- Alta desconfianza de los jefes con sus empleados.
- Los jefes no tienen un buen control de sus emociones generan un ambiente negativo y temor de sus empleados en comunicarse.
- La imposibilidad de desarrollar una línea de carrera en la empresa.
- Rumores de desvinculación laboral por motivo de crisis financiera en la empresa.

Las anteriores situaciones revisten; por consiguiente, el interés de investigar acerca de influencia de la Política de Bienestar Social Laboral en la productividad laboral. Con la perspectiva de desarrollar herramientas efectivas que articulen el concepto de desarrollo humano, calidad de vida laboral y el concepto de organización saludable y sostenible, las exigencias legales, las necesidades de los colaboradores y las dinámicas organizacionales, para definir y estructurar planes de bienestar que sean respuesta a las reales necesidades de la organización.

Formulación del Problema

Del planteamiento descrito anteriormente surgen las siguientes interrogantes:

Pregunta general

¿Existe relación directa entre la Política de Bienestar Social Laboral y el clima organizacional de la empresa del Grupo Scharff S. A.?

Preguntas específicas

¿Los programas de la Política de Bienestar Social Laboral influyen en el clima organizacional de la empresa del Grupo Scharff S. A?

¿Las dimensiones del Clima organizacional influyen en la productividad laboral de la empresa del Grupo Scharff S. A?

1.2.Objetivos

Objetivo general

Determinar si existe una relación directa entre la Política de Bienestar Social Laboral y el clima organizacional de la empresa del Grupo Scharff S. A.

Objetivos específicos

- Determinar si los programas de la Política de Bienestar Social Laboral influyen en el clima organizacional de la empresa del Grupo Scharff S. A.
- Determinar si las dimensiones del clima organizacional influyen en la productividad laboral de la empresa del Grupo Scharff S.A.

1.3. Justificación e importancia de la investigación

La siguiente tesis titulada “Política de Bienestar Social Laboral y su impacto en el clima organizacional en la empresa del Grupo Scharff S.A. – Callao 2015 - 2016”, toma en referencia el tema de Bienestar Social Laboral, como un avance conceptual, teórico y una forma de abordar dicho campo desde un punto de vista del enfoque del desarrollo humano y la calidad de vida laboral. Asimismo se analizó como ejemplo la implementación de una política de bienestar social laboral y su impacto en el clima organizacional y la productividad de los colaboradores de la empresa de la empresa del Grupo Scharff S. A.

Teniendo como ejemplo, la consideración sobre la repercusión de la Política de Bienestar Social Laboral y su influencia en el clima organización en la empresa del Grupo Scharff S. A., se vislumbró la importancia de conocer las líneas de acción llevados a cabo en aras de mejorar la calidad de vida de los colaboradores; asimismo, permitir que haya un posicionamiento y liderazgo dentro de su competencia de mercado; ya que, a permitirse conocer las condiciones que están afectando el ambiente laboral y la percepción de los colaboradores sobre su situación en el trabajo trae a consecuencia la elaboración de planes de acción que logre en la organización el incremento de la productividad, eficiencia y la competitividad que conduzcan al éxito de la empresa. Cabe mencionar que la empresa no disponía de una Política de Bienestar Social Laboral; debido que se consideraba como un costo más no una inversión al capital humano.

El profesionalismo del Trabajador Social en las organizaciones exige el desarrollo de plantear líneas de acción que crean y mejoren la calidad de vida de los colaboradores; pero, además que

existan las condiciones el cual el colaborador pueda sentirse identificado con la organización y el resultado de ello sean observable en su buen desempeño laboral. El Trabajador Social se convierte en un agente dinamizado; y es de por sí, que puede desempeñar un papel destacado si es capaz de comprender que este es también un ámbito profesional a través de la cual puede desarrollar una función de promoción del cambio social, la resolución de problemas en las relaciones humanas y el fortalecimiento de la responsabilidad social corporativa interno y externo.

De acuerdo con lo anterior, la oficina de Bienestar Social que está bajo la responsabilidad de un Trabajador social es el encargado que se diseñe y se ponga en funcionamiento la política de Bienestar Social Laboral en la empresa del Grupo Scharff 2015 – 2016, el cual estuvo estructurado bajo programas y estrategias para mejorar las capacidades y condiciones de los colaboradores, con el propósito de una mayor satisfacción y motivación laboral que se refleje en un mayor desempeño laboral e identificación con los objetivos de la empresa; estos programas y líneas de acción responden a las necesidades que los colaboradores en pro de una adecuada gestión y productividad.

El estudio planteó hacer un análisis cuantitativo y cualitativo mediante instrumentos de gestión (indicadores, encuestas, cuestionarios, entrevistas, entre otros) que vislumbre la situación laboral que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los niveles directivos y operativos de la organización, es decir, de la estructura organizacional. El estudio no presentó ningún problema de viabilidad, era necesario demostrar la importancia de la inversión del capital humano bajo el

respaldo de diversas teorías y enfoques; además, que el estudio proporcionó a la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa del Grupo Scharff S. A. información recolectada que permitió obtener una valiosa retroalimentación sobre variables significativas que afectan el clima organizacional; asimismo, de la práctica de líneas de acción (estructurada en la Política de Bienestar Social Laboral) para mejorar la calidad de vida laboral en la organización; se contó, con las condiciones logísticas para efectuar la investigación, mediante equipo informático que permitió procesar, manejar y sistematizar la información obtenida; para llevar a cabo la investigación fue indispensable poner en práctica los conocimientos, experiencias, motivación, aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas respecto al campo de bienestar social laboral; por otro lado, la investigación ha requerido un margen de tiempo de 1 año para su realización; asimismo, se contó con el asesoramiento de especialistas que laboran en recursos humanos en empresas como SG Nactlar S. A., Lives S. A., Solidez empresarial S. A., y Grupo Scharff S. A.

Por último, esta investigación servirá de guía y apoyo a los estudiantes y profesionales de Trabajo Social que laboran en el ámbito de Bienestar Social Laboral, con la intención de satisfacer inquietudes y expectativas profesionales e intelectuales teniendo un panorama general sobre la estructura de la organización y la importancia de contar con una Política de Bienestar Social Laboral bajo los lineamientos desarrollo humano; asimismo, en relación con la política gerencial de la empresa y que sirva de estímulo en la realización de programas que permita mejorar la calidad de vida laboral; por lo tanto, del desempeño de productividad de los colaboradores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

En cuanto al desarrollo de la materia de Bienestar Social Laboral y su impacto en el clima organizacional, ha sido esencial la contribución de autores de diversas especialidades y de diversas universidades, profesionales como ejemplo de Trabajo Social, Psicología, Administración de Empresas y Economía, entre otros, los cuales han aportado a la comprensión e interpretación sobre el Bienestar Social Laboral, con diferentes enfoques y teorías; además, su implicancia en términos económicos en las organizaciones. Estos autores manifiestan su apreciación de la Política de Bienestar Social y su influencia en el clima organizacional; además, toman en referencias otros conceptos como lo es la cultura, la calidad de vida laboral entre otros.

En ese sentido autores como Edgardo Mino (2014) en su tesis *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas marakos 490 del departamento de Lambayeque* afirma que los indicadores son esenciales, permiten la mejor toma de decisiones a partir de la determinación del clima laboral, el desempeño de los colaboradores y la correlación de ambos, estos datos permitirán a la empresa seleccionar a sus mejores colaboradores para la incorporación en un nuevo local, asimismo afirma los resultados permitirá determinar el clima laboral en el que se encuentra la empresa y tomar acciones para su correlación. En la investigación Edgardo Mino utilizó como instrumento la encuesta de escala de Likert a un grupo de 21 colaboradores de distintas áreas de la empresa, cuyos resultados midieron el desempeño respecto a las siguientes dimensiones: productividad, procedimiento del cargo, compromiso, conductas, aspectos corporales, perspectiva de servicio, perspectiva de producto que corresponde al desempeño laboral y la estructura, la responsabilidad individual,

remuneración, riesgos y toma de decisiones y tolerancia al conflicto que corresponde a la evaluación del clima laboral, los resultados comprobaron:

Que existe un grado de correlación baja entre el clima organizacional y el desempeño en los colaboradores, porque los datos mostraron un 0.281 y en la escala que oscila del -1 y +1 para que haya una correlación perfecta el resultado debió ser +1.

Que la dimensión con menor promedio dentro de la variable desempeño, es el compromiso, que indica particularmente la falta de trabajo en equipo, coordinación y compromiso de los trabajadores para con la empresa, lo que desencadena un clima laboral desfavorable que produce menos productividad para con la empresa e influye en sus servicios al cliente.

Además, que la falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causa que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en su desempeño y desarrollando estrés, lo que puede ser el causante de la falta de compromiso y trabajo de equipo de los trabajadores de la empresa.

Para Víctor Aguilar, Dayana Cruz y Diana Jiménez (2007) autores de la tesis *Bienestar social Laboral desde la perspectiva de calidad de vida a partir de la producción escrita y la percepción de docentes especialistas, periodo 1995 – 2005*; menciona que el bienestar Social Laboral puede ser interpretado como una estrategia ligada al desarrollo humano y la calidad de vida de las personas; por lo tanto, aproximarse implica identificarlo, entenderlo y conocerlo desde las áreas de Trabajo Social, el cual por ahora no está siendo abordado en su plenitud por los especialistas de la profesión de Trabajo Social; por consiguiente, el interés del grupo de investigación en conceptualizar y desarrollar la comprensión del Bienestar Social Laboral, fundamentando su investigación en ¿cuál es el estado de producción escrita investigativa,

documental y la percepción de los docentes especialistas en el tema de bienestar Social Laboral desde la perspectiva de calidad de vida. Periodo 1995 – 2005 en Bogotá D. C.? Los autores destacan en su investigación lo siguiente:

Hubo una producción y publicación de investigación y documental referente al bienestar social laboral de 42 y 21 respectivamente, la temática (de mayor frecuencia) es la conceptualización y desarrollo de Bienestar Social Laboral, desde las necesidades y satisfactores, al igual que los elementos y objetivos que lo argumentan; sin embargo, se analiza que no se ha abordado el Bienestar Social Laboral desde la perspectiva de calidad de vida.

Además, afirman que es poca la existencia de artículos de revistas especializadas que den cuenta de la producción sobre Bienestar Social Laboral; ya que, en diez años tan solo se han publicado tres artículos que evidencien el tema; así mismo, las bibliotecas de las unidades académicas consultadas cuentan con investigaciones, son relativamente pocas las que abordan el tema de Bienestar Social Laboral desde la perspectiva de calidad de vida.

Por último, desde la perspectiva de los docentes especialistas se puede concluir que el Bienestar Social Laboral se encuentra como un área en las empresas que se encarga de mejorar la calidad de vida de los colaboradores y sus familias, por medio de programas y proyectos que den respuesta a las necesidades de estos.

En ese sentido, para Katty Soraca (2015) en su tesis *Diseño de la Política de Bienestar socio-laboral desde el Trabajo Social en la empresa SESCARIIBE SAS*, manifiesta la importancia que los y los trabajadores sociales que se encuentren laborando en el contexto organizacional, establezcan las competencias sociales, laborales y de estructuración metodológica para llevar a cabo una intervención social significativa y de gran alcance, de allí la necesidad de diseñar y

poner en funcionamiento una política de bienestar social laboral con sus respectivos programas y estrategias metodológicas desveladas a partir de un diagnóstico social, asimismo la autora basa su investigación en tres fases, la primera “Reconocimiento Institucional” en referencia al lugar o institución donde desarrolla la investigación y la participación de la facultad de Ciencias Sociales y Educación de la Universidad de Cartagena, que mediante la carrera de Trabajo Social se dan los fundamentos para el diseño de la Política de Bienestar socio-laboral de la empresa; la segunda fase “Recreando la intervención” presenta el proceso de intervención en lo social, recreando aquellos referentes teóricos-conceptuales, epistemológicos y metodológicos, el cual, se desarrolla la investigación en la búsqueda de una mejora en términos de calidad de vida de los colaboradores, tanto en el área operativa como en la administrativa, y la tercera fase “Diseño de la Política de Bienestar socio-laboral”, el cual describe los logros y aprendizajes obtenidos a partir de la intervención en lo social, resaltando aquellos que se convierten en nuevos pilares para futuras acciones en contextos similares al que se describe.

Katty Soraca muestra que la Política de Bienestar social laboral es un conjunto de programas y beneficios que se estructuran para dar respuesta a la necesidad de los individuos y sus familias, lo cual resulta como elemento motivacional que genera estrecha relación entre la misión de la organización y el desarrollo de cada uno de los individuos. El diseño de la Política de Bienestar socio-laboral, se definen en tres líneas fundamentales: Línea de formación y desarrollo del talento humano de la organización, línea de desarrollo familiar: desde lo productivo y/o social y la línea de cultura, recreación e incentivos, con sus respectivas actividades, las nuevas funciones desde Trabajo Social y el plan de acción que servirá de guía para la consecución de las mismas.

Estas investigaciones muestran desde distintos enfoques y midiendo con aproximación la relación del clima organización con el desempeño laboral; además, hacen mención de la importancia de la empresa en invertir en pro de mejorar las relaciones de distintas áreas con el clima organizacional, ello será solo posible si existe una política de bienestar social laboral coherente con la realidad económica de la empresa, en cuyos términos los procesos y resultado favorezcan y mejoren la calidad de vida de los colaboradores; en ese sentido, las aportaciones de las investigaciones de los autores mencionados han demostrado de la correlación existente del clima organizacional con la política de bienestar social laboral y su efecto en el desempeño laboral.

2.2.Bases teóricas

2.2.1. Situación del Bienestar social laboral en el Mundo y el Perú.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) basándose en su principio de su constitución; según el cual ‘el trabajo no es una mercancía’. ”El respeto de la dignidad del trabajo está en armonía con el desarrollo sostenible, es un elemento fundamental para el mismo; además, el lugar esencial que ocupa el trabajo en la vida de las personas como fuente de bienestar, seguridad e identidad, como vía que conduce al progreso y desarrollo social y económico, requiere que la cantidad y calidad del trabajo vaya de la mano” (La OIT en acción, 2012, pag.1).

Por eso, que las condiciones de trabajo no son un ambiente aislado de la sociedad y que lo que ahí ocurre es fundamental para el desarrollo de las capacidades e intereses de las personas,

porque es ahí donde se genera una calidad de vida positiva; las empresas deben tener como propósito velar por el crecimiento de las capacidades individuales de sus colaboradores, cuidar su seguridad en el trabajo y ofrecer oportunidades de crecimiento; no obstante, pareciese que las principales preocupaciones de las empresas están relacionadas con el crecimiento económico y financiero de la organización y con ello obtener una ventaja competitiva en el mercado; sin embargo, han olvidado que uno de los activos más valiosos para la organización es el capital humano; de ahí el éxito de muchas organizaciones haya sido y siga, siendo, beneficiar a sus colaboradores y no solo beneficiarse a costa de ellos.

En nuestro país, por ejemplo, “la Constitución Política de 1993 ha optado por hacer suyo un modelo económico neoliberal, que sirve de fuente a los derechos y libertades con que cuentan las personas... así como facultades y atribuciones con que cuenta el estado para imponer restricciones a dichas libertades y derechos” (Jorge E. Lazarte Molina, 2005, pág.21). En materia de trabajo; por ejemplo, la constitución indica que el trabajo es un deber y un derecho, el cual es la base del bienestar social y un medio de realización de la persona, de igual forma indica el trabajador tiene derecho de percibir una remuneración equitativa y suficiente, que procure, para él y su familia, el bienestar material y familia; además, toda persona tiene derecho al pago de beneficios sociales y a una remuneración mínima regulada por el Estado y por las organizaciones que representen a los trabajadores y empleadores (Constitución del Perú 1993, artículos del N° 23 al N° 28). En esta medida como individuo u organización se tiene derechos y deberes que fomentan el desarrollo humano y social; sin embargo, aún se mantiene una situación de exclusión y vulnerabilidad social para la inmensa mayoría de las personas generando una serie de conflictos sociales y laborales.

Ello se justifica por el hecho que el crecimiento económico en el mundo y la de nuestro país, ha hecho que muchas empresas han ido retrayéndose y replegándose en materias de protección social y de acción social hacia sus colaboradores, estos cambios en el mercado laboral cambian la vinculación de la empresa con el ciclo de vital de la persona; por otro lado, el Estado no emiten nuevas normas que protejan en materia laboral a las personas; por consiguiente, su papel como ente fiscalizador es ineficiente, del mismo modo, la Organización Internacional del Trabajo, en su informe *La OIT en acción: Resultados del desarrollo 2010 - 2011* manifiestan algunos datos que corroboran lo que se afirma sobre la situación del bienestar social laboral mundial; por ejemplo, “en el 2011, cerca de 75 millones de jóvenes entre 15 y 24 años de edad se encontraban desempleados, lo que supone un aumento de más de 4 millones desde 2007. Hay 152 millones de trabajadores pobres cifra que representa el 28 por ciento del empleo de los jóvenes del mundo, de los cuales 60 por ciento son mujeres. Al menos 785 millones son personas con discapacidades en edad para trabajar, a pesar de importantes conquistas en los últimos años, las personas con discapacidades siguen siendo víctimas de discriminación en el lugar de trabajo. Por otro lado, el 80 por ciento de la población trabajadora mundial no tiene acceso a la seguridad social, como consecuencia cerca de 2,3 millones de trabajadores cada año mueren por accidentes y enfermedades de origen profesional. Además, en el mundo hay hasta 100 millones de trabajadores domésticos de los cuales el 83 por ciento son mujeres. Es lamentable que solo el 20 por ciento de la población mundial posee una cobertura de seguridad social integral y más de la mitad no cuenta con ninguna protección, entendiéndose por seguridad social, el acceso a la atención médica, la inclusión social y la seguridad de ingresos, en particular en el caso de vejez, desempleo, enfermedad, invalidez, accidentes de trabajo, maternidad o pérdida de la persona que

es la principal fuente de ingreso. El dato de la OIT indica que al menos 5.100 millones de personas no poseen una adecuada seguridad social ni protección social, solo el 15 por ciento de los desempleados en todo el mundo reciben algún tipo de beneficio por desempleo. Otro dato curioso del informe cita: cada 15 segundos, una persona muere a causa de una actividad o enfermedad relacionada con su actividad laboral. Se estima que la carga económica de los accidentes y enfermedades profesionales representa anualmente el 4 por ciento del PBI mundial. Los accidentes de trabajo cobran un precio particularmente elevado en los países en desarrollo, donde muchos trabajadores se dedican a actividades peligrosas como la minería, la pesca, la agricultura y la construcción. Por último, el informe de la OIT manifiesta que al menos el 50 por ciento de la fuerza laboral mundial viven en países que han ratificado los convenios de libertad sindical y de negociación colectiva” (pág. 1- 37).

En el caso del Perú, se reporta que la situación económica ha mejorado, en los últimos 25 años se ha estabilizado y consolidado la economía según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en su *Informe técnico N.º 2 – mayo 2016* indica “que se obtuvo un crecimiento económico cuyo PBI registra un 4,4 % en el primer trimestre del 2016” (pág. 1). Análogamente, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) en su *Informe Perú: Información del Mercado Laboral (2010)* muestra “que entre el 2006 y el 2009 la economía peruana creció 6,4 por ciento en promedio anual, en el mismo periodo, el empleo creció a un ritmo de 2,9 por ciento al año, ello significó la creación de 1 millón 400 mil nuevos empleos” (pág. 15); asimismo en el artículo informativo de RPP (enero, 2017) el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) declara que el Perú cerró el año con una inflación de 3.23 por ciento, menor a la del 2015, pero superior al rango meta establecido por el Banco Central, por un

alza en los precios de los alimentos y la energía en medio de una apreciación de la moneda local. Por otro lado, el ministro de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), Jorge Villasante, manifestó “que el nivel de empleo adecuado en Perú sigue creciendo mientras que el subempleo continuo cayendo pese a la crisis financiera internacional, sostuvo que el crecimiento de empleo es representado por un 2.2 por ciento en el 2009, siendo los sectores de construcción, servicios y comercio los que más demanda profesional, precisó que el 8 por ciento es el porcentaje que bordea el desempleo a nivel nacional” (junio, 2009), asimismo, en el artículo periodístico de Perú 21, el director de la oficina regional de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), José Manuel Salazar, resaltó “que el Perú mantiene una de las tasas más bajas de desempleo de la región representado por un 4.4 por ciento, pese al contexto de contracción económica que atraviesan los países de América Latina y el Caribe, sin embargo, precisó que existe preocupación por las proyecciones de lento crecimiento del 2017, ya que este podría aumentar el desempleo nuevamente hasta una tasa de 8,4 por ciento en dicho año” (diciembre, 2016), por cierto, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en su *nota de prensa N.º 188 - 2015* la esperanza de vida peruana aumentó en 15 años, en las últimas cuatro décadas, por lo que mantenerse constante las condiciones de mortalidad del año 2015, los peruanos y peruanas vivirán en promedio 74,6 años (72,0 años los hombres y 77,3 años las mujeres).

Pese a los resultados positivos que se han indicado ¿por qué no se refleja en una mejora en el bienestar social laboral de los trabajadores del Perú? ¿por qué aún se observa reclamos y conflictos sociales y laborales?, en este aspecto el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) muestra en su *Boletín informativo estadístico sociolaboral en materia de relaciones de trabajo 2do trimestre (abril – junio 2016)* “que los conflictos laborales se han

incrementado, registrándose 202 alertas a nivel nacional (abril – junio del 2016) siendo las principales causas a nivel nacional, la negociación colectiva (la no solución del pliego de reclamos o el incumplimiento del convenio colectivo) el cual es responsable del 82.67 por ciento de las alertas, siendo las regiones de lima (135 alertas), callao y Puno (6 alertas respectivamente) las que representan mayor número de casos, mientras que el despido o amenaza de despido es responsable del 5.94 por ciento de alertas registradas, mientras que el incumplimiento de normas socio laborales es de 0.50 por ciento y otros (que incluye reclamos sobre la gestión de directorio, expresiones en contra de la privatización, incumplimiento de promesas política, etc.) representan el 7.43 por ciento de las alertas de conflictos laborales a nivel nacional” (pág. 6).

La discriminación, la desigual por género en el espacio laboral y otros ámbitos, igualmente la informalidad laboral, entre otros siguen siendo problemas socioeconómicos y laborales que aun afecta a gran parte de la población. Es por lo tanto, que se puede concluir, que el crecimiento económico no es suficiente para aumentar el bienestar social laboral de las personas, es importante que el Estado asuma ese papel de garantizar los derechos humanos estipuladas en la constitución y así como también promover y aplicar reformas de política social que se traduzca en oportunidades y mejoramiento del bienestar.

Este último, me incide a fundamentar la importancia de las empresas (organizaciones), en primer lugar, de fomentar el empleo, en producir bienes y servicios de calidad para satisfacer las necesidades de la sociedad, y segundo en contribuir con el bienestar de sus colaboradores y sus familias, y así como también de la responsabilidad social con la comunidad, es muy sabido que las empresas que contribuyen con el bienestar de sus colaboradores obtienen de sus colaboradores un compromiso con la organización, mayor productividad y desempeño. En ese

sentido es importante que las empresas pongan en funcionamiento un plan de Bienestar Social Laboral que traduzca su crecimiento económico en un desarrollo humano, en palabras de Chaime Marcuello (2006) “necesariamente el profesional de Trabajo Social debe adaptarse a dichos cambios” (pág. 29).

En la República de Colombia, por ejemplo, en su Decreto legislativo N° 1227 del 2005, Capítulo II Sistema de estímulos, en el artículo 69, indica que “Las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Los estímulos que se implementan a través de programas de bienestar social, y en el artículo N. ° 70 precisa lo siguiente: “Las entidades públicas, en coordinaciones con los organismos de seguridad y previsión social, podrán ofrecer a todos los empleados y sus familias los programas de protección y servicios sociales que se relacionan a continuación: deportivos, recreativos y vacacionales; artísticos y culturales; promoción y prevención de la salud, entre otros”.

Lamentablemente, en el Perú, no se cuenta con decretos o leyes que estimulen a las empresas a promover bienestar a sus colaboradores mediante programas de incentivos, el cual son herramientas que mejoran el desempeño de los colaboradores. Es menester una reforma laboral integral única, el cual todas las empresas (según su magnitud) estén sujetas en contar con un programa de bienestar social que mejore la calidad de vida de sus colaboradores. Es por eso por lo que no todas las empresas en el Perú cuentan con un Plan de Bienestar Social Laboral; sin embargo, (algunos que si lo poseen) se orientan a establecer acciones paulatinas que mejoren la situación del desempeño laboral en relación con la productividad laboral que requiere la empresa, es un entendimiento puramente físico y biológico, considerando al trabajador o

colaborador como “un sujeto pasivo” que necesita de su trabajo para recibir una contraprestación y con ello solventar sus necesidades básicas y secundarias, mas no, para estimular el talento y potencialidades de sus colaboradores, pues, recordemos que los colaboradores es “sujeto activo” determinante en la competitividad de la empresa, pues no solo se trata de un término de los asientos contables al definir si es un gasto o inversión que realiza la empresa, más bien debe entenderse como el derecho de la persona en contar con un trabajo en condiciones adecuadas que permita mejorar su calidad de vida en el ámbito personal, profesional y familiar; el logro de ello se concreta cuando hacemos participe a los colaboradores al involucrarse en las acciones de la empresa, el saber sus inquietudes, deseos y objetivos.

En muchas empresas se elaboran planes de trabajo de bienestar social laboral; sin embargo, los resultados de los indicadores de gestión de recursos humanos y así como los cuestionarios del clima laboral que realizan para su elaboración, no son significativos, y esto es debido a que se comete el error de suponer actividades que se creen necesarias cuando en realidad no es una prioridad y más bien no tiene ninguna incidencia positiva en el clima laboral, por eso, se debe hacer un diagnóstico preliminar sobre el clima organizacional, la cultura que obtengan como resultado acciones concretas para mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

Diseñar y poner en funcionamiento una política o plan de Bienestar Social Laboral, no es sencillo, pero tampoco es imposible, se requiere, en primer lugar, conocer al ser humano en todas sus dimensiones, saber sus inquietudes, necesidades, preocupaciones y metas (en término general), más luego indicar bajo que enfoque se debe desarrollar el plan y además de alienarse con la visión y misión de la organización, ello permitirá estructura el plan; es por ello, a

continuación se pasa a detallar a aquellos conceptos que permitirá estructura el Plan de Bienestar Social Laboral.

2.2.2. Enfoques y teorías para alcanzar el Bienestar social laboral.

Autores de distintas disciplinas, como: filósofos, sociólogos, médicos, antropólogos, en particular en ámbitos más especializados como son: psicología, fisioterapia y el trabajo social; han abordado sobre ¿qué es el ser humano? ¿Cuál es la relación con el mundo? ¿Cómo está constituida? ¿Por qué y cómo se debe alcanzarla el bienestar? Para ello muchos de estos autores e instituciones se han basado en modelos o enfoques que postula la condición dinámica, activa, creativa y compleja del ser humano, claro, está que estos enfoques que se han desarrollado en función del contexto y situación científica en un determinado momento histórico.

En opinión de Miguel Martínez (2009) expresa que el ser humano es un todo integrado que constituye un supra sistema dinámico, formado por muchos subsistemas perfectamente coordinados: el subsistema físico, el químico, el biológico, el psicológico, el social, el cultural, el ético y el espiritual. Todos juntos e integrados constituyen la personalidad y su falta de integración o coordinación desencadena procesos patológicos de diferente índole: orgánica, psicológica, social o varias juntas (pág. 119-138).

En cambio para George Engel (1977) en su artículo *La necesidad de un nuevo modelo médico* plantea que el ser humano es un ser biopsicosocial, este enfoque postula que somos unidad biológica porque tenemos un organismo físico en funcionamiento que es la base de las funciones psicológicas (pensamientos, emociones y conductas), así como factores sociales, los cuales se manifiesta en la interacción en sociedad que modifican su forma de sentir y pensar (cultura).

Este modelo médico holístico del Dr. George Engel recoge ideas del filósofo Aristóteles, la cual dice: ‘el hombre es un animal racional’. Las dimensiones biológica, psicológica y social radican en la formación de la personalidad del individuo el cual repercute en su vida personal, familiar y laboral.

Las empresas deben poner en primer plano a sus colaboradores, entender que el ser humano es un ser integral conformado por sinnúmero de dimensiones biológicas, psicológicas, sociales e incluso espirituales (que están interrelacionadas). En ese sentido su política de bienestar social debe orientarse en diseñar y poner en funcionamiento actividades en relación con las dimensiones mencionadas para aprehender y comprender la complejidad del individuo en aras de mejorar su calidad de vida.

Ante ello la pregunta: ¿Bajo qué enfoque o paradigma debe asentarse la Política de Bienestar Social Laboral en relación con las dimensiones mencionadas? Para ello es fundamental entender algunos conceptos que lo involucra.

Comprender las distintas dimensiones del ser humano es clave para entender el significado del “ser humano” y su relación en todos los aspectos. El concepto de desarrollo presenta varias definiciones, que abarca una amplia gama de dimensiones tanto políticas, sociales, económicas, etcétera, en términos generales se define como un proceso de aumento sistemático de alguna dimensión.

Para el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en su *Informe sobre el Desarrollo Humano 2015* define al desarrollo humano como “el proceso encaminada a ampliar

las oportunidades de las personas, en la medida en que estas adquieren más capacidades y tienen mayores posibilidades de utilizarlas” (pág. 2). Del mismo modo, Amartya Sen (1999) en su libro *Desarrollo y Libertad* expresó que “el desarrollo de una sociedad hay que analizar la vida quienes las integran, que no puede considerarse que hay éxito económico sin tener en cuenta la vida de los individuos que conforman la comunidad. El desarrollo es entonces el desarrollo de las personas de la sociedad. Por ese motivo define concretamente: El desarrollo es un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutan los individuos” (pág. 19). Es por ello, que la contribución del economista hindú se centra en tres conceptos fundamentales: libertades, capacidades y agencia; a partir de estos conceptos se configura una perspectiva del desarrollo fundada en la idea del aumento de la riqueza de la vida humana en lugar de la riqueza de la economía en la que las personas viven (Claudia Liliana Bedoya, 2010, pág. 278).

Walter Andia Valencia (2013) en su libro *Gerencia de la Inversión Social* nos expone que, en esencia, el enfoque del Desarrollo Humano “es un proceso que busca la ampliación de las oportunidades de las personas que repercuta en sus capacidades y derechos. Este proceso incluye varios aspectos de la interacción humana como la participación, la equidad de género, la seguridad, la sostenibilidad, las garantías de los derechos humanos y otros que son reconocidos por la gente como necesarias para ser creativos y vivir en paz” (pág. 17). En ese sentido, Walter Andia (2013) manifiesta “que una sociedad tiene alta calidad de vida, cuando los seres humanos que la integran, dentro de un marco de paz, libertad, justicia, democracia, equidad, tolerancia y solidaridad, tienen amplias y constantes posibilidades de satisfacer sus necesidades y desplegar todas sus potencialidades con miras a lograr sus mejoramientos y realización personal y la realización de la sociedad como conjunto” (pág. 15).

En el *Informe sobre el Desarrollo Humano 2015: Trabajo al servicio del desarrollo humano*, la temática gira en torno a la premisa ¿Cómo puede el trabajo mejorar el desarrollo humano? “el trabajo mejora el desarrollo humano proporcionando ingresos y medios de vida, contribuyendo a la reducción de la pobreza y al fortalecimiento de un crecimiento equitativo, permite a las personas participar plenamente en el conjunto de la sociedad, al tiempo que ofrece un sentido de dignidad y valor; además, el trabajo implica el cuidado de los demás contribuye a la cohesión social y al fortalecimiento de los lazos dentro de las familias y las comunidades. Los seres humanos que trabajan juntos no solo aumentan el bienestar material, sino que también acumulan un amplio cuerpo de conocimientos que es la base de las culturas y las civilizaciones, el trabajo puede liberar el potencial, la creatividad y el espíritu humano” (pág. 1 – 2).

Gráfico 1: *Dimensiones del Desarrollo Humano.*



Fuente. Recuperado del Informe sobre Desarrollo Humano 2015.

Pero ¿cómo se fomenta el desarrollo humano en las organizaciones y en qué medida? (ver gráfico 1). El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el *Informe sobre el Desarrollo Humano 2015: Trabajo al servicio del desarrollo humano*, sugiere que “para mejorar el desarrollo humano a través del trabajo se necesitan de políticas concretas y un programa de acción, elaborarse en torno a cuatro grandes dimensiones (ver gráfico 2): la creación de más oportunidades de trabajo para ampliar las opciones laborales, la garantía de bienestar de los colaboradores para reforzar la relación positiva entre el trabajo y el desarrollo humano; programas de acciones específicas para hacer frente a las dificultades de grupos y contextos concretos. El programa de acción debe impulsar una situación favorable al cambio adoptando un enfoque basado en tres pilares: Un nuevo contrato social, un pacto mundial y el trabajo docente; por último, estrategias para la adopción de medidas específicas” (pág. 18).

Gráfico 2: Políticas para mejorar el Desarrollo Humano por medio del trabajo.



Fuente. Recuperado del Informe sobre Desarrollo Humano 2015.

Una política concreto seria la elaboración e implementación de una Política o plan de Bienestar Social Laboral que esté basado en el enfoque de desarrollo humano, en cual se garantice los derechos y beneficios de los colaboradores, se mencione sobre actividades de protección social, firmeza sobre la lucha contra la desigualdad, se mencionen actividades que fomenten el trabajo decente, entre otros. Además, en donde se esclarecen las oportunidades, se mejore la calidad de vida, las habilidades y el potencial de los colaboradores garantizando sus derechos, seguridad y bienestar mediante acciones que fortalezca el capital humano, reafirmando valores en un óptimo clima laboral. Este proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral de los individuos (colaboradores, familias, clientes, etcétera). Definitivamente va a mejorar su nivel de vida que se traduce en niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con la organización.

El recurso humano o capital humano de las empresas (en general) es un factor de gran importancia, ya que pueden transformar los procesos productivos en beneficio de la empresa, comunidad y medioambiente, en ese sentido, debiese ser parte de su política corporativa de bienestar social laboral la perspectiva del desarrollo humano, además que tenga en cuenta aspectos vitales como es de una empresa sostenible, de equidad de género (que todos tengan la misma posibilidad de desarrollo) y capaciten a sus empleadores a ser emprendedores, empoderados y líderes. Un aspecto mencionado, que aún sigue siendo un problema macro es la equidad de género, que según el *Informe sobre el Desarrollo Humano 2015: Trabajo al servicio del desarrollo humano*, resalta que “la participación de las mujeres en el mercado laboral y las tasas de ocupación se ven afectadas en gran medida por cuestiones económicas,

sociales y culturales y la distribución del trabajo de cuidados en el hogar... los hombres predominan en el mundo del trabajo remunerado y las mujeres lo hacen en el trabajo no remunerado (trabajo doméstico), además las mujeres están insuficientemente representadas en entre el personal directivo superior de ámbito mundial, ya que solo ocupan el 22 por ciento de los cargos directivos, y en el 32 por ciento de las empresas no hay ninguna mujer en puestos de alta dirección, aunque existen variaciones a escala regional (ver gráfico 4)... la segregación ocupacional ha estado generalizado en todos los niveles de la prosperidad económica” (pág. 11-12).

Para alcanzar bienestar laboral, las empresas deben promover la igualdad de género y comprometerse con ella, algunas medidas que debieran incorporar son: la flexibilidad en los horarios y permisos para las mujeres con hijos, bien es cierto que existe la ley N. ° 28731 sobre el permiso por lactancia materna, el cual las madres trabajadoras al término del periodo posnatal tienen el derecho a una hora diaria de permiso por lactancia materna hasta que su hijo tenga un año de edad. Sin embargo, esta ley es limitada y no refleja la situación real que tienen los padres de familia, en especial las mujeres; es por eso, las empresas deben dar facilidad a los trabajadores que tengan hijo para que puedan acudir a reuniones escolares, cuidar de sus hijos cuando estén dedicados de salud, entre otros; además, debe existir una igualdad salarial para ambos sexo, el cual sea medido por la cualificación y experiencia requerida, otra medida es fomentar la participación de la mujer en actividades de la empresa y dar posibilidad de ascensos en la jerarquía de la empresa por igual; por último, es bien sabido la existencia del machismo en la sociedad peruana y este se da también en las empresas, y es por eso por lo que la empresa debe contar con un reglamento que regule la discriminación hacia las mujeres y hombres, fomentando un ambiente igualitario. Otro aspecto fundamental que debería incluirse en la política de la

empresa es el aspecto intercultural, por ejemplo, es muy visto en las organizaciones que conviven diferentes culturas, sin embargo, con el paso del tiempo y la frecuencia de las interacciones, se tienden a aprender y adquirir nuevos conocimientos en beneficio no solo del individuo sino de la empresa, es por ello por lo que la empresa debe fomentar un ambiente de tolerancia y respeto, fomentando la comunicación mediante actividades de interacción con diferentes áreas de la organización.

2.2.3. Bienestar Social Laboral, Clima y Cultura Organizacional.

Existen otros conceptos necesarios mencionar como lo es el bienestar social laboral, clima laboral, la cultura organizacional, capital humano, capital social, e indicadores, entre otros, sin embargo, el clima y la cultura organizacional constituyen dos componentes de esencial importancia para el Bienestar Social Laboral para el desarrollo de la calidad de vida laboral y la elevación de la productividad laboral.

Por ejemplo, el termino Bienestar, que según la Real Academia Española (RAE), significa ‘un conjunto de las cosas necesarias para vivir bien’, asimismo indica ‘estado de la persona en el que se hace sensible el buen funcionamiento de su actividad física y psíquica’ (vigésimo segunda edición, 2002).

Para Gordon Wassel, Akim (2006) en su libro *Is work good for your Health and Well-Being?*, el bienestar es un estado subjetivo de estar feliz, contento, cómodo y satisfecho con su calidad de vida, incluye un estado físico, material, social, emocional (“felicidad”) y dimensiones de desarrollo y actividad (pág. 1 -2).

Analizando de una manera relacional con los términos laboral y social, es decir el ‘Bienestar Social laboral’, hace referencia al estado de satisfacción que logra un grupo de colaboradores en ejercicio de sus funciones, producto de un ambiente laboral agradable y del reconocimiento de su trabajo, este se logra por medio de planes, programas y proyectos, que a partir de la gestión involucra elementos dinámicos que buscan mejorar la cotidianidad laboral a su vez la condición personal, familiar y social. Está orientado hacia la protección de los derechos y/o intereses sociales de los colaboradores; no obstante, al mismo tiempo, su función es complementar y apoyar las políticas generales de la organización hacia las cuales deben dirigirse los esfuerzos y directrices de la misma (blog web de Carolina, nov, 2012). Los objetivos principales del bienestar social laboral son:

- Buscar que el medio laboral respete al colaborador como persona y promocióne los medios adecuados para su realización personal.
- Buscar dicha realización personal mediante el ejercicio del derecho al trabajo, en condiciones de seguridad económica y personal.
- Procurar la promoción personal y social del trabajador que le permita un desarrollo permanente acorde con sus condiciones.
- Busca el adecuado funcionamiento del colaborador dentro del medio laboral.

Los objetivos planteados tienen una inclinación humanista que relaciona el entorno laboral como proceso el espacio que brinda condiciones y oportunidades que faciliten un apropiado desempeño y las posibilidades de autorrealización del colaborador. Es por eso, que se concluye que el bienestar social laboral es clave para tener una calidad de vida laboral sostenible, es decir,

el bienestar humano va de mano con el desarrollo de estrategias que incluye a la salud como prioridad, sin embargo ¿Qué factor puede afectar al bienestar de los colaboradores?

Los factores que inciden son diversos desde lo económico, social u organizacional, sin embargo, son las condiciones de trabajo que pueden ser beneficiosas o nocivas para la calidad de vida laboral, es decir, cuando el entorno laboral no es adecuado porque contiene peligros físicos y psicosociales que vulnera la calidad de vida laboral, especialmente a la salud de los colaboradores.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) en su informe *Entornos Laborales saludables: fundamentos y modelo (2010)* indica “que los peligros que amenazan la seguridad física de los trabajadores incluyen; por ejemplo, riesgos mecánicos/por maquinas; riesgos electrónicos; deslizamientos o caídas de alturas; riesgos ergonómicos tales como movimientos repetitivos, posiciones forzadas y esfuerzo excesivo; o riesgo de accidentes en vehículo automotor a causa del trabajo, entre otros. Sin embargo, de igual magnitud, los riesgos psicosociales pueden asociarse con los accidentes de manera directa o indirecta” (pág. 25)...la extensa investigación identificó que los siguientes factores psicosociales representan un grave riesgo para la salud de los trabajadores (pág. 32):

- Carga y ritmo de trabajo: la sobrecarga o poca carga de trabajo, ritmo mecánico, presión de tiempo.
- Contenido de la tarea: falta de variedad, ciclos de trabajo cortos, trabajo fragmentado o sin sentido, desaprovechamiento de habilidades, incertidumbre.
- Horario de trabajo: cambios de turno, trabajo nocturno, horarios inflexibles, horario indefinido, jornadas extensas u horarios no sociables.

- Control: poca participación en la toma de decisiones, falta de control en la sobrecarga de trabajo, ritmo de trabajo y horarios.
- Entorno y equipo: equipo insuficiente, inapropiado sin mantenimiento, pobres condiciones del entorno como faltan de espacio o luz, ruido excesivo.
- Cultura y función Organizacional: pobre comunicación, falta de soporte para resolver problemas y para desarrollo personal Relaciones interpersonales en el trabajo: aislamiento social o físico, conflictos interpersonales, pobre relación con supervisores o compañeros, falta de soporte social.
- Rol en la organización: Ambigüedad de rol, conflicto de rol, ser responsable de personas
- Relación del trabajo con el hogar: demandas conflictivas en el trabajo y el hogar, poco apoyo en el hogar, problemas por doble carrera.

El informe *Entornos Laborales saludables: fundamentos y modelo* de la ONU (2010) “estas condiciones de trabajo definitivamente traen consigo una serie de perjuicio para el colaborador, por ejemplo, el hecho de que exista la rotación de turnos ha sido ampliamente reconocido por tener efectos dañinos tanto en la salud mental como física. Algunos de los efectos físicos de la rotación de turnos de trabajo es el incremento en el riesgo de desarrollar cáncer de mama, ciclos menstruales irregulares, abortos, úlceras, diarrea, insomnio, presión arterial elevada, y enfermedades del corazón. Algunos de los efectos sobre el bienestar, provocados por la rotación de turnos son niveles elevados de ansiedad, depresión, conflicto trabajo-familia y aislamiento social” (pág. 34)... en ese sentido, “cuando las personas se involucran en estas conductas manifiestan estados de ánimos que perjudica su desempeño laboral (ver gráfico 4), se muestran

distraídos, cometen errores que puede ser incluso perjudicial para su salud (por ejemplo accidente de tránsito o una mala maniobra de maquina), algunos colaboradores se vuelven intolerantes, violentos (crean profundo sentimientos de ira y frustración), estresados, depresivos y constantemente cometen fallas en su actividad” (pág. 26).

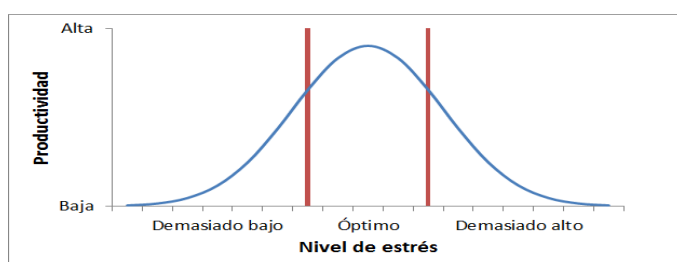
Gráfico 3: *Modelo de accidente traumático del Instituto Americano del Estrés.*



Fuente. Recuperado del informe Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS (2010).

Con respecto a lo antes señalado, Daniel Goleman (2011) en su libro *El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos* expresa que “la ley de Yerkes- Dodson es esencial para explicar de qué modo el cerebro beneficia o perjudica nuestro rendimiento, ya sea en el trabajo, en el aprendizaje, en un deporte o cualquier otra esfera que requiera la aplicación de nuestras capacidades, la ley de Yerkes – Dodson describe la relación entre la productividad y el estrés a partir de una “U” invertida (ver gráfico 4); en ese sentido, el nivel de productividad aumenta a medida del aumento de la activación del cuerpo (estrés) hasta un punto máximo a partir del cual el aumento de estrés conducirá a un empeoramiento y disminución de la productividad” (pág. 83 -84).

Gráfico 4: *Ley de Yerkes – Dodson.*



Fuente. Daniel Goleman (2011).

Daniel Goleman (2011) indica que la ley de Yerkes- Dodson recoge tres estados principales: desvinculación (demasiado bajo), flujo (optimo) y sobre carga (demasiado alto). Cada uno de ellos tiene una enorme influencia en nuestra capacidad de rendir al máximo: la desvinculación y la sobrecarga dan al traste con nuestros esfuerzos, mientras que el flujo manifiesta que nuestra condición de nivel de estrés es óptimo y por lo tanto también lo es la productividad. Cuando existe falta de vinculación, de implicación: las personas les aburren su contenido, no se sienten inspirados y carecen de interés. La motivación para rendir al máximo es escasa o nula, y se limitan a hacer lo mínimo para que no los despidan; sin embargo, cuando se pasa del aburrimiento a la zona optima, el cerebro segrega cada vez mayor cantidad de hormonas del estrés y entramos en la franja del ‘estrés bueno’, donde se reactiva el rendimiento. El estrés bueno suscita la vinculación, el entusiasmo y la motivación, y moviliza la cantidad adecuada de las hormonas del estrés cortisol y adrenalina (junto con otras sustancias beneficiosas que segrega el cerebro, como la dopamina) para hacer el trabajo con eficiencia. Tanto el cortisol como la adrenalina tienen efectos protectores y perjudiciales, pero el estrés bueno activa sus beneficios... en cambio, cuando hay niveles excesivos de secreciones durante un periodo demasiado prolongado alteran la función neuroendocrina y provocan desequilibrios de los sistemas inmunitario y nervioso, de modo que somos más propensos a sufrir enfermedades y nos cuesta pensar con claridad. El ritmo cardiaco se trastorna y dormimos mal, además daña nuestro hipocampo, que es determinante para el aprendizaje (pág. 85 -86).

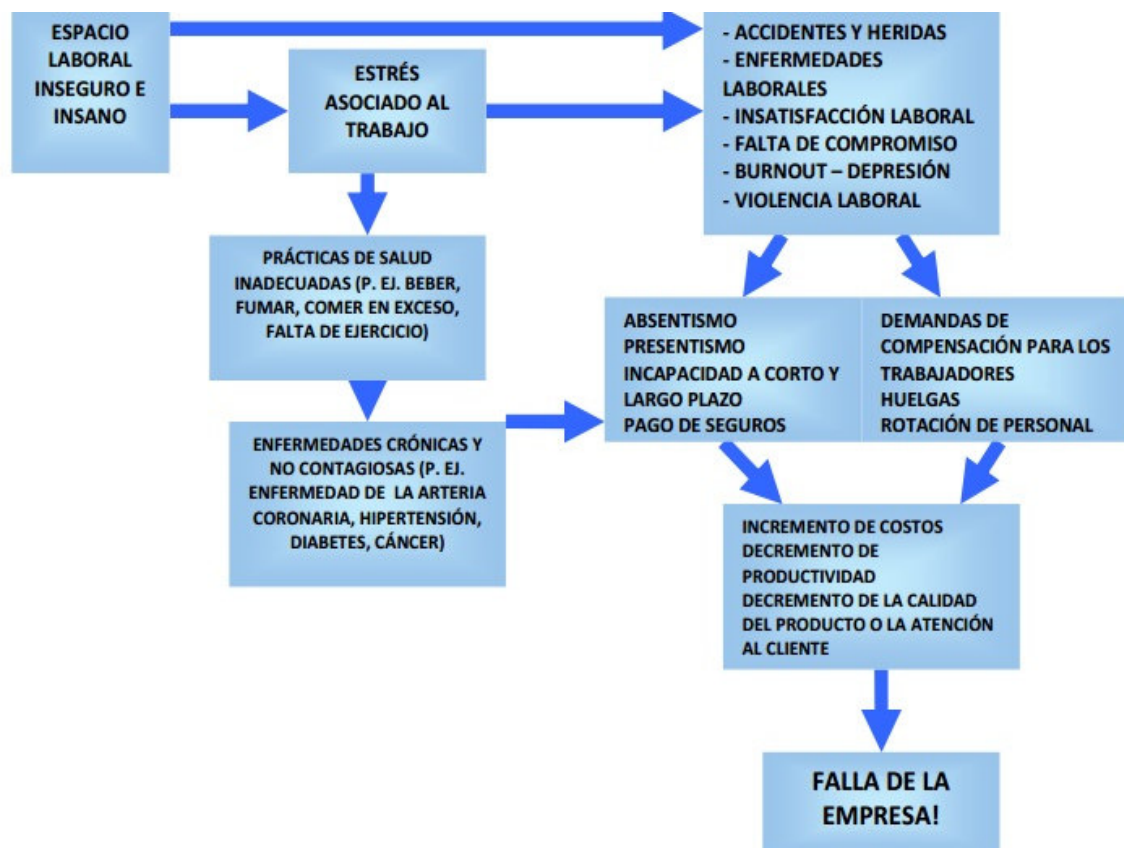
De acuerdo con diversas investigaciones en la materia, coinciden que la salud y el bienestar de los colaboradores afectan en gran medida la efectividad, productividad y competitividad de la empresa; en tal sentido, las enfermedades y accidentes laborales, no es solo perjudicial para el

colaborador, el efecto es mayor aún porque la ausencia del colaborador en la organización significa costos directos e indirectos que deberá asumir el empleador (Entornos Laborales saludables ONU (2010), pág. 36), por ejemplo:

- Pagos inmediatos a un médico o al sistema de salud pública o privada.
- Costos de indemnización.
- Interrupción de la producción inmediatamente después del accidente.
- Tiempo del personal dedicado a investigar y documentar el accidente.
- Costos de reclutamiento y entrenamiento de los trabajadores de reemplazo.
- Daño al equipo y materiales.
- Reducción en la calidad del producto después del accidente si se recurre a trabajadores de reemplazo menos experimentados.
- Reducción en la productividad de los trabajadores heridos por asignarles otros deberes.
- Gastos extras que sobrepasan la capacidad de soporte, para absorber los costos de los accidentes.
- Costos legales, si existiesen.

Si bien es cierto, que los argumentos empresariales estén enfocados a los factores duros, fríos de la economía y el dinero, muchas empresas privadas están en el negocio para hacer dinero. Las organizaciones e instituciones no lucrativas tienen como indicador de éxito, el alcanzar sus objetivos y metas, lograr una misión (ver gráfico 5). Es por eso, que los empleadores están reconociendo la ventaja competitiva que les puede proporcionar un Ambiente de Trabajo Saludable, en contraste con otros para los cuales un ambiente de trabajo seguro y sano es solamente un costo necesario para hacer negocios (OMS, 2010, pág. 6 -7).

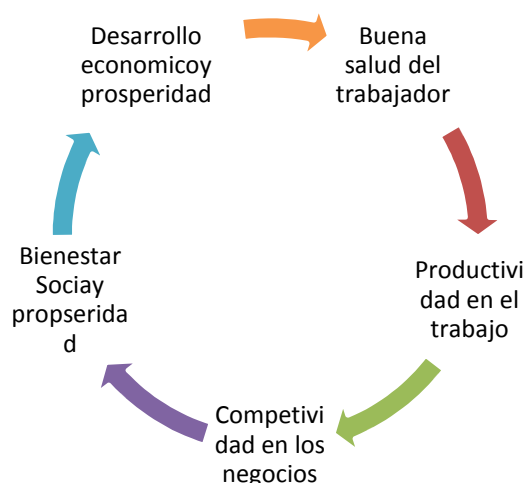
Gráfico 5: *El interés empresarial.*



Fuente. Tomado del informe de la OMS (2010).

En otras palabras, la buena salud del trabajador contribuye a una alta productividad y al éxito de la empresa (ver gráfico 6), lo que lleva no solo a la prosperidad económica y financiera para la empresa sino también para el país, al bienestar individual y social y a la prosperidad de los trabajadores. Y para completar el ciclo, es bien conocido que la posición socioeconómica es uno de los determinantes primarios de la salud: generalmente la gente que próspera es más sana que la gente más pobre.

Gráfico 6: *Relación entre salud y prosperidad.*



Fuente. Recuperado del informe Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS (2010).

Las investigaciones han demostrado que los lugares de trabajo que aun cuando la moral y la satisfacción laboral no son necesariamente componentes de la salud mental o física, si contribuyen y tienen un impacto en la calidad de vida laboral de los colaboradores. En ese sentido, la relación existente entre el bienestar laboral, el clima y la cultura organizacional, son factores cruciales para el desarrollo humano en la organización.

Se dice que las condiciones de trabajo el cual se desarrolla las tareas de un colaborador influyen de forma directa en su productividad, es cierto, unas de esas condiciones es el clima laboral siendo un factor clave en la organización, pero ¿qué es exactamente? bueno, el clima laboral se refiere a las características del medioambiente de la organización, el concepto es complejo porque se conforma por un conjunto de dimensiones, lo que deriva en que se lo caracterice como multidimensional. Generalmente se le asocia al aspecto interno de una organización, sin embargo, también involucra lo externo, en referencia a los factores de contexto en el que se desenvuelve la misma. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los colaboradores por lo tanto afecta la productividad de los mismos.

Idalberto Chiavenato (2011) en su libro *Administración de Recursos Humanos*, manifiesta que “el clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando esta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, animo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etcétera. Y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etcétera. Comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etcétera)”... por lo tanto el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización, que perciben los miembros e influye en su comportamiento (pág. 49 -50).

Por otra parte, con frecuencia se tiende a considerar como sinónimos o por lo menos intercambiables entre sí los términos de satisfacción, motivación, liderazgo, clima y cultura organizacional. Sobre estos procesos existen varias teorías, estudios e investigaciones, dada su importancia en lo que atañe especialmente al diseño de instrumentos y estrategias de diagnóstico organizacional, son convenientes contar con ciertos elementos que permitan una aproximación global en este sentido.

Del mismo modo el concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La

consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción se ve afectado por el clima organizacional (Mauricio Zuluaga, 2001, pág. 15).

Por su parte Brunet (2011) en su libro *El Clima de Trabajo en las Organizaciones* sustenta que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. Dado que depende como el individuo perciba el clima en el lugar de trabajo su satisfacción será menor o mayor de acuerdo a las necesidades satisfechas que haya logrado, su desempeño laboral se verá igualmente afectado positiva o negativamente (pág. 78 – 81).

La motivación es otro termino que se utiliza cuando se refiere al clima organizacional, y según Zuluaga, M. (2001) la motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conductas. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales (pág. 16).

Chiavenato (2011) es explícito en este punto, considerando que “el concepto de motivación ‘nivel individual’ conduce al clima organizacional a ‘nivel de la organización’. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de

adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas... la adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas” (pág. 49).

A esto se debe el nombre de clima organizacional vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización; sin embargo, existe un sinnúmero de teorías que explica la relación del clima organización con el comportamiento, bienestar, trabajo y otros aspectos. Dada la relación entre el clima organizacional y la motivación es conveniente dar a conocer las teorías más importantes, ya que para incrementar la productividad y la calidad del personal se requiere comprender los factores que influyen en el trabajo, de tal forma que sea posible establecer las condiciones necesarias para lograr dicha motivación. Son tres los estudios más importantes acerca de la motivación: el de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, el de la motivación e higiene de Herzberg y el de las necesidades de McClelland.

Lourdes Münch (2011) en su libro *Liderazgo y Dirección* explica que la teoría de jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, postula que la motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades (ver gráfico 7) fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. Estas necesidades se satisfacen en un orden jerárquico, debido que

en tanto la primera necesidad o básica no se ha satisfecho, ésta tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser lograda, pierde su poder de motivación. De esta forma, un nivel más alto de necesidad se convertirá en un factor de motivación sólo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior hayan sido cubiertas. Maslow postula que para lograr la motivación del personal será necesario que la organización proporcione las condiciones para satisfacer estas necesidades a través de su trabajo. La jerarquía de necesidades incluye cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que deberán satisfacerse en el siguiente orden (pág. 84-88):

Gráfico 7: *Jerarquía de las necesidades de Maslow.*



Fuente: Tomado de Munch (2011).

Sin ser exhaustivo, la caracterización de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es la siguiente (George Boeree 2006):

- Necesidades fisiológicas. Estas incluyen las necesidades que son imprescindibles para la vida. Además, existe la necesidad de estar activo, descansar, dormir, evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

- Necesidades de seguridad. Es la búsqueda de encontrar circunstancias seguras, estabilidad, protección. Por ejemplo, toda persona necesita tener un hogar en un barrio seguro, un poco de seguridad en el trabajo y un, un buen plan de jubilación y un poco de seguro y así sucesivamente.
- Necesidades de pertenencia. Cuando las necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad son, en general, obtenidas, una tercera necesidad comienza a aparecer, el sentir la necesidad de contar con amigos, un amor, los niños, las relaciones afectuosas en general, incluso un sentido de comunidad. Es también una parte de lo que buscamos en una carrera.
- Las necesidades de estima. Maslow observó dos versiones de necesidades de estima, una inferior y la otra superior. La inferior es la necesidad del respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, aprecio, dignidad e incluso dominación. La forma superior implica la necesidad de autoestima, incluyendo sentimientos como la confianza, la competencia, el logro, el dominio, la independencia y la libertad.

Maslow ve todas estas necesidades como esencialmente necesidades de supervivencia, incluso el amor y la estima son necesarios para el mantenimiento de la salud. Él dice que todos tenemos estas necesidades incorporadas a nosotros genéticamente, como instintos. En términos de desarrollo, pasamos a través de estos niveles un poco como etapas. Como recién nacidos, nuestro enfoque (si no todo nuestro conjunto de necesidades) está en el fisiológico. Pronto, comenzamos a reconocer que necesitamos estar seguros. Poco después, anhelamos atención y afecto. Un poco más tarde, buscamos la autoestima (abril, 2011).

El colaborador, es el capital más importante de la organización, tiene necesidades diferentes y únicas al igual que lo son sus metas y sus acciones, ello consolida su personalidad e influye en su vida laboral. La Teoría de las Necesidades Maslow ha sido relevante; sin embargo, no es la única, la ‘Teoría de Herzberg’ o ‘Teoría de los factores de Herzberg’ explica como el colaborador satisface sus necesidades (ver gráfico 8), pues bien, ¿de qué trata? ¿Cómo influye en la organización?

Chiavenato (2006) explica que Frederick Herzberg formuló la teoría de dos factores para explicar la conducta de las personas en situación de trabajo, estos factores que produce insatisfacción son de naturaleza totalmente distinto. A la que produce satisfacción, en ese sentido explica que para el mundo laboral cada necesidad requiere incentivos diferentes, por eso plantea Herzberg dos tipos de factores que orientan la conducta de las personas, los cuales son los siguientes: (pág. 286-289)

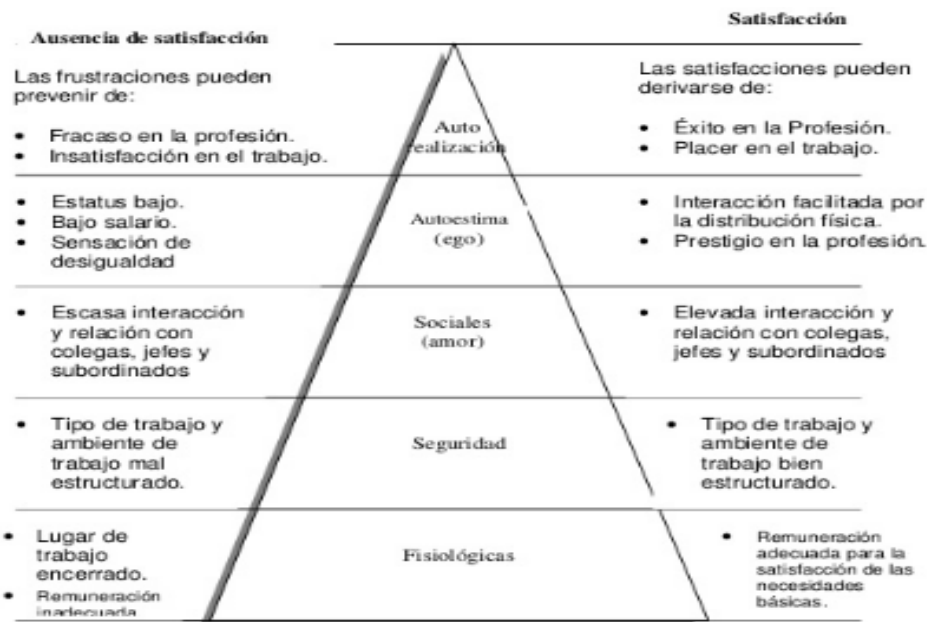
- Factores higiénicos: se encuentran en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales ellas desempeñan su trabajo. Como esas condiciones se administran y deciden por la empresa, los factores higiénicos se encuentran fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: sueldo, beneficios sociales, tipo de jefatura o supervisión que las personas reciben de sus superiores, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas y directrices de la empresa, clima de relación dentro la empresa y los empleados, reglamentos internos, etcétera. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.
- Las investigaciones de Herzberg revelaron que cuando los factores higiénicos son excelentes, estos únicamente evitan la insatisfacción de los empleados; si elevan la

satisfacción no logran mantenerla por mucho tiempo. Cuando los factores higiénicos son precarios, estos provocan la insatisfacción de los empleados. Debido a esta influencia más enfocada para la insatisfacción, Herzberg los llama factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: ellos nada más evitan la insatisfacción, pero no provocan la satisfacción, Herzberg también los llama factores no satisfactores.

- Factores motivacionales: se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que la persona ejecuta. Los factores motivacionales se encuentran bajo control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Involucran sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional y autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos se arreglaban y definían con la preocupación de atender a los principios de eficiencia y economía, eliminando el desafío y la creatividad individual.

Con esto, perdían el significado psicológico para el individuo que los ejecutaba y creaban un efecto de ‘desmotivación’, provocando apatía, desinterés y falta de sentido psicológico. El efecto de los factores motivacionales sobre las personas es profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, estos provocan la satisfacción en las personas; sin embargo, cuando son precarios, estos evitan la satisfacción debido al hecho de que están relacionados con la satisfacción de los individuos, Herzberg también los llama factores satisfactores.

Gráfico 8: *La satisfacción y la no satisfacción de las necesidades humanas.*



Fuente: Tomado de Chiavenato (2006).

Las teorías de motivación de Maslow y Herzberg presentan puntos de concordancia. Los factores higiénicos de Herzberg se relacionan con las necesidades primarias de Maslow (necesidades fisiológicas y de seguridad, inclusive de algunas necesidades sociales), mientras que los factores motivacionales se relacionan con las necesidades secundarias (necesidades de estima y autorrealización).

- La postura de David McClelland respecto al clima organizacional insta que la motivación en el trabajo está en relación con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de éstas: es el factor que habrá de satisfacerse a través del puesto. La teoría de las tres necesidades, la cual establece que tres necesidades adquiridas (no innatas) son los principales impulso en el trabajo, (Robbins Couter, 2014, pág. 509) dichas necesidades son:

- Necesidad del Poder: Está constituida por la necesidad que existe en ciertas personas por el poder o de difundir sobre otros y con el ejercicio de la autoridad.
- Necesidad de Afiliación: Esta necesidad es impulsada por la satisfacción de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros.
- Necesidad de Logro: Cuando ésta necesidad predomina, se manifiesta por la satisfacción que se obtiene al alcanzar metas y resultados. El individuo que es motivado por el logro realiza grandes esfuerzos para conseguir siempre sus objetivos y experimenta una gran satisfacción cuando los obtiene. Una fuerte necesidad de logro va acompañada de una gran insatisfacción cuando el trabajo carece de desafíos.

Para que el personal esté motivado deberá ubicarse en los puestos en donde se satisfaga su necesidad predominante de acuerdo con su perfil psicológico; ya sea el logro, el poder o la afiliación; sin embargo, McClelland (1966) sostiene en su artículo *That Urge to Achieve* que la incitación al logro es el ingrediente principal en el éxito de los negocios, los individuos y las naciones. Alude que desde una perspectiva psicológica la mayoría de la gente puede dividirse en dos grupos. Por una parte, la que está estimulada por la oportunidad y dispuesta a trabajar para lograr algo y la otra parte que representa la gran mayoría, los que realmente no les interesa lograrlo (pág. 19-23).

En este punto, ya analizando los términos de bienestar y clima laboral, se entiende que el estudio se orienta a comprender las características que presenten las variables internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, pero sólo podrá comprenderlas si considera cómo son percibidas por los individuos. Esto significa que una misma variable

puede ser percibida de manera diferente por los integrantes de la organización, lo que puede llevar por momentos a grandes dificultades para detectar adecuadamente el clima existente y sus determinantes reales (ver Tabla 1).

Tabla 1: *Variables del clima organizacional.*

Variables del C.O.	Componentes o indicadores
Estructurales	Tamaño de la organización, modelo de estructura organizacional, estilo de gestión, estilos directivos.
Ambiente Físico	Distribución del espacio físico, ubicación, grado de comodidad, ruido, temperatura, tecnología, maquinarias, etc.
Ambiente Social	Nivel de conflicto, tipos de conflicto, redes y formas de comunicación, vínculos entre individuos y entre áreas, etc.
Comportamientos Personales	Motivaciones, actitudes, aptitudes, personalidades, expectativas, etc.
Comportamiento Organizacional	Ausentismo, satisfacción en el trabajo, rotación, grado de estrés, etc.

Fuente. Elaboración propia.

Todas estas variables participan en forma conjunta, aunque puede que, con diferente incidencia en su peso, para configurar el clima de una organización y lo harán a través de la forma en que los individuos las perciban. Esto da una pauta del grado de complejidad que presentan los esfuerzos para detectar, analizar, evaluar o modificar el clima de una organización.

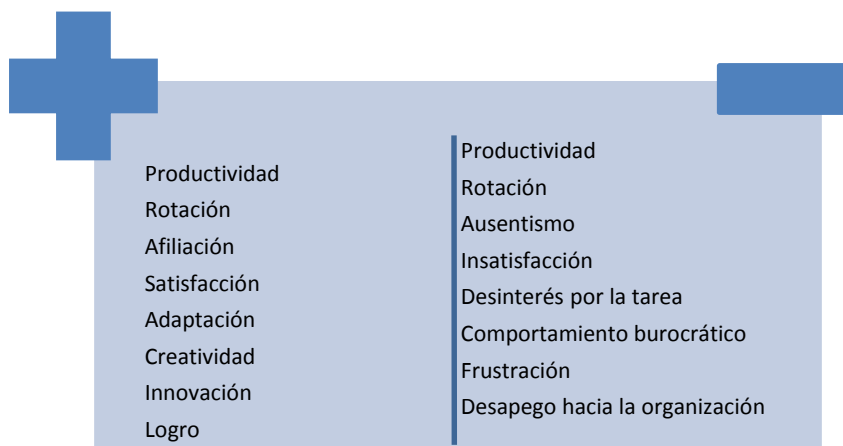
Gráfico 9: *Efectos de las características del clima organizacional.*



Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra en el gráfico 9, el clima y el bienestar organizacional influyen en el comportamiento de los individuos, estas percepciones que lo caracteriza condicionan sus niveles de motivación laboral y claramente el rendimiento dentro de la organización. Las características del clima organizacional dan lugar a una determinada función de las percepciones de los miembros. Un buen clima o mal clima organizacional tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

Gráfico 10: *Consecuencias del clima y el bienestar organizacional.*



Fuente. Elaboración propia

El desarrollo de tales acciones se orienta a lograr determinados objetivos que se vinculan con diferentes aspectos de la gestión en la organización. Entre ellos, podemos algunos valores citados en el esquema desarrollado por el autor Rensis Likert, el cual indicó lo siguiente:

- Compromiso: Lograr que el grupo que actúa mecánicamente, es decir que “no está vinculado” con tarea que realiza, se comprometa.
- Revalorización: Lograr que el sentimiento, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- Espíritu: Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas.
- Responsabilidad: Refiere al sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones.
- Recompensa: Es el sentimiento de que a uno se le recompense por hacer bien su trabajo.

- Apoyo: Es la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- Normas: Se vincula con la importancia percibida de metas implícitas y explícitas y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- Identidad: Es el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.

Otro aspecto a mencionar es sobre los indicadores: pues bien, medir el bienestar, el clima laboral y la productividad laboral no es sencillo requiere de varios aspectos que debe tomarse en cuenta y de un lapso establecido para el análisis; por ejemplo, las encuestas son unos instrumentos eficientes debidos que permite recabar información en menor tiempo y de unos números mayores de personas, además, que puede realizarse en cualquier momento con solo entrar en un documento impreso aplicarlo en la empresa en un ambiente (lugar) o enviarlo vía correo electrónico; en cambio, la observación y entrevistas requieren que alguien los supervise o las realice directamente, es importante que antes de su aplicación se informe a los colaboradores que participaran, en que consiste y que obtendrán con su aplicación y que la información obtenida es confidencial.

Las investigaciones sobre el bienestar, clima y la productividad laboral se basan actualmente en resultados, cifras, estimados, proyecciones, en donde la importancia de medir y analizar está relacionada con la capacidad de adelantarse a los problemas que pudiera presentarse en una empresa, en ese sentido los indicadores permiten detectar situaciones potenciales antes que

tengan un impacto negativo en la organización y esto supone la toma de decisiones futura en la búsqueda por mejorar el desempeño de una organización.

Tal como lo indica Cesar Mazabel Galarza (2015), si medimos y demostramos que estamos generando resultados tangibles, cuantificables y económicos, como reducción de costos por rotación, mejoras en la producción y productividad, retorno de la inversión en capacitación, manejo de conflictos, entre otros, podremos decir que el área de recursos humanos está generando valor económico a la organización. En ese sentido, los indicadores resultan ser importantes ya que permite: medir los cambios dentro de la organización, medir los resultados obtenidos, permiten el seguimiento de los procesos en ejecución, brindan información inmediata para orientar los recursos a mejores resultados, establecen metas de productividad, centra y nos alertan sobre los impactos económicos que se materializan por la desviación de los resultados, permiten ser reconocidos por nuestros logros y además contribuyen al planteamiento estratégico de la organización (pág. 24 -27).

Los indicadores en términos generales muestran la percepción del bienestar, el clima organizacional y el desempeño el cual debiese proceder de acuerdo con las siguientes etapas para tener resultados confiables, y así poder aplicar acciones correctivas, objetivas, eficaces siguiendo una lógica de diagnosticar, planear, hacer, verificar y actuar. Se recomienda que en el Trabajo Social que ejerce su función en el área de Bienestar Social Laboral se desarrolle tres tipos de indicadores, para Carlos Alberto Mejia (2014) en su artículo de indicadores y efectividad y eficacia, manifiesta que uno de los retos de la gerencia moderna es el de la medición del desempeño ¿Cómo saber cuáles unidades organizacionales están contribuyendo mejor a la formación del resultado?... en palabras de Carlos Mejia, la organización debe contar con un

sistema de indicadores comparables, tales que permitan realizar análisis de competitividad y eficiencia (pág. 1), en ese sentido, hay tres indicadores esenciales los cuales son:

Indicadores de eficacia, el cual mide los cumplimientos en objetivos y metas programados, es decir, la incidencia en el resultado (impacto) de la actividad.

Indicadores de eficiencia, el cual mide el óptimo uso de los recursos asignados, es decir si con los recursos disponibles se logró el objetivo deseado.

Indicadores de efectividad, el cual mide el impacto del resultado dentro de la población objetiva, claramente involucra la eficiencia y la eficacia para clarecer el impacto de calidad laboral de los colaboradores de la organización.

Cada uno de estos indicadores tendrá un impacto en el costo e inversión de las políticas de la empresa midiendo el clima organizacional y productividad laboral. Para Cesar Mazabel (2015), los indicadores deben tener los siguientes atributos o criterios (pág. 24):

- Medible: Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.
- Realista: Tienen que ajustarse a la realidad de la organización y ser prácticos.
- Importantes – relevantes: La información que brinde el indicador tiene que ser importante, útil y significativa para la organización.
- Temporales: deben ser usados en periodos definidos.

- Verificables: deben ser comprobados y examinados para conocer si la información brinda es veraz.

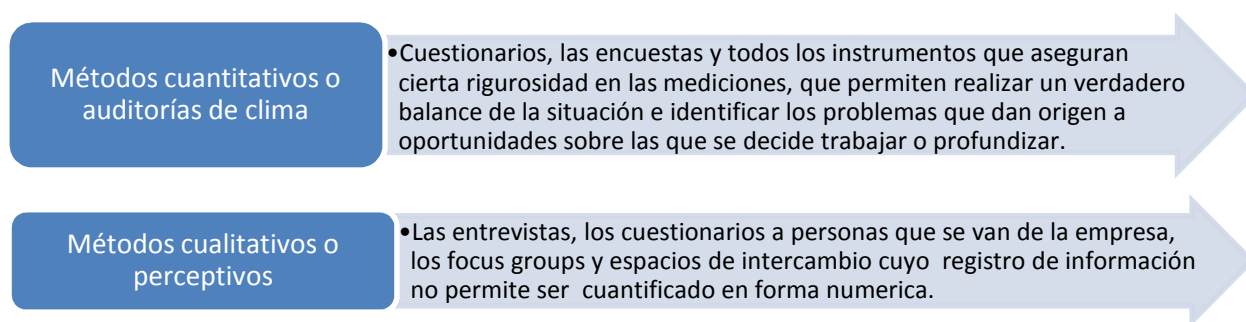
Existen distintas metodologías que permite medir el bienestar y el clima laboral como son los cuestionarios, encuestas, focus groups, observación, entrevistas, indicadores de gestión, análisis documentario entre otros. La propuesta de Carlos Torres Hidalgo (2004) un aspecto a considerar son los diferentes modos que existen para evaluar el clima organizacional, y cita a Brunet el cual indica la existencia de tres modos (pág. 25):

- La medida múltiple de atributos organizacionales: Consiste en medir el clima a través del espacio físico, ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección y otros.
- La medida perceptiva: Los colaboradores perciben el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa les puede satisfacer, se basará en opiniones personales de la organización a medida como se satisfacen esas necesidades.
- La medida perceptiva de los atributos organizacionales: Se atribuye que la influencia del medio y de la personalidad del individuo determina el comportamiento, por ejemplo, un colaborador que observa que la estructura, tamaño y la administración de los recursos humanos son manejados de manera eficientes hará que su percepción sobre la organización cambie (cambio de actitud) por el ende estos resultantes será reflejo sobre la satisfacción, la rotación, el ausentismo y la productividad de la organización.

Entonces, Carlos Torres, manifiesta que el tercer modalidad permite un conocimiento integrado del clima, considerando los factores organizacionales, las características personales y los resultados e impactos; además, consideramos como componente importante y necesario el entorno en el que se realizan las operaciones o funciona la organización, tanto en el aspecto externo (mercado) y las condiciones internas que afectan (reestructuración, integración, fusión, conflicto, negociación, etc.). Si no se aplica un instrumento para evaluar este aspecto, por lo menos debe ser materia de descripción en el análisis y presentación de resultados.

En ese sentido, la propuesta de Fabiola Gadow (2010), afirma que los abordajes más comunes son los métodos cuantitativos o auditorías de clima y los métodos cualitativos o perceptivos. Tales métodos para la medición del bienestar y el clima organizacional se mencionan en la siguiente:

Gráfico 11: *Métodos para la medición del clima organizacional.*



Fuente. Elaboración basada en Gadow (2010).

El dilema que se presenta es ¿cuál es mejor o más efectivo que el otro? ambos deben enfocarse desde la complementariedad de miradas y desde las ventajas y desventajas que cada uno tiene para aportar a los objetivos de la organización, la finalidad que se persigue y otras

variables que definen la aplicación; adicionalmente, cada vez más se apunta a que las evaluaciones cuantitativas vayan acompañadas de una fase cualitativa de corroboración o profundización.

Los indicadores deben ajustarse a la realidad de la organización y vislumbrar lo que deseamos medir, lo que nos preocupa y asimismo que tipo de información contamos el cual podamos calcular. Los indicadores son la clave del éxito de la gestión, pues con ello se facilita analizar y comprender la realidad; no obstante, cuando se menciona indicadores de bienestar social laboral se hace referencia a indicadores que capturan aspectos más directamente relacionados con la vida de las personas, en ese sentido se mide ámbitos específicos y generales los cuales será imprescindible para tomar medidas para intervenir; es decir, con los resultados dados a conocer permitirán elaborar políticas y con ello mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores; por ende, el clima organizacional y la productividad laboral. Los indicadores por su magnitud y utilidad son importantes, el cual convalida varios conceptos y teorías sobre el bienestar y el clima organizacional, ¿qué es? ¿Cuál es su dimensión? ¿Cómo se mide? entre otros aspectos de igual de importante, pero surge otra pregunta ¿El bienestar y el clima organizacional determina la cultura organizacional? ¿En qué difieren?

Pues bien, no son los mismos, porque cuando nos referimos a la cultura organizacional hacemos referencia a un conjunto de características únicas que diferencian a los miembros de un grupo de otro. Estas características como lo manifiestan los antropólogos no solo son visibles (conductas, lenguaje, artefactos) también son manifestaciones invisibles (normas, valores y supuestos básicos o creencias).

Ahora bien, en las organizaciones el concepto de cultura ha sido ligado a la organización en el sentido de ‘adaptación al entorno’ en las que se desenvuelven los colaboradores respondiendo a presiones y exigencias y a la necesidad de mantener una cohesión interna.

En ese sentido, para Federico Gan Gaspar Berbel (2007) en su libro *Manual de Recursos Humanos* cita a Edgar H. Schein, quien concluye “que cada empresa es una realidad única, tiene un estilo diferente, un *modus operandi* y una proyección ‘hacia adentro’ y ‘hacia afuera’ singular. Además, define la cultura de premisas básicas en que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que funcionaron suficientemente bien hasta el punto de ser consideradas válidas, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas” (pág. 51).

Para algunos autores especialistas en el tema, la cultura en la organización tiene la función de guiar el comportamiento de los colaboradores hacia los modos de acción que convierte en su totalidad a la organización en un constructo positivo del desarrollo humano; sin embargo, cambiar la cultura de una organización es difícil pero es posible cuando existe condiciones de crisis económicas y financieros, cuando hay alta rotación de personal en la gerencia, además cuando la cultura es débil, es por eso por lo que según las condiciones puede variar, pues hay que entender que la cultura es un proceso largo que pueden modificarse.

En ese sentido, Stephen Robbins (1991) en su libro *Comportamiento Organizacional*, indica que “la cultura organizacional representa una percepción común que tienen los miembros de la organización. Las organizaciones más grandes tienen una cultura dominante y números conjuntos de subculturas, la cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización, representa una percepción en el seno de una

organización, lo cuales se define los límites; transmite un sentido de identidad a sus miembros; facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementa la estabilidad del sistema social, puesto que es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados” (pág. 551 -553).

En síntesis, se menciona que la cultura, el clima organizacional y el bienestar social laboral están relacionados aunque son diferenciados, la cultura precede al clima y actúa como su base; por lo tanto, la cultura es el elemento permanente de la que el clima se deriva, pero mientras la cultura es estable el clima es más versátil; por consiguiente, se concluye que la política, misión, valores, objetivos organizacionales (cultura) influye en el comportamiento y desempeño que tendrán los colaboradores en su ambiente laboral (clima), mientras que el bienestar social laboral es un concepto evaluativo y trata de responder que siente el colaborador y como desea que se mejoren su condición de trabajo frente a la política de la organización y el clima organizacional.

2.2.4. Política de Bienestar Social Laboral en la organización.

Con las teorías sobre el clima laboral, el bienestar laboral, cultura organizacional, indicadores de gestión y además de los enfoques de desarrollo en lo que se refiere a la relación trabajo – desarrollo humano, cabe preguntarnos: ¿para qué desarrollar una Política de Bienestar Social Laboral?, las empresas debiesen desarrollar lineamientos que permitan asegurar el bienestar de sus colaboradores, siempre con el propósito de mejorar las oportunidades y capacidades del talento humano.

Las políticas y estrategias a diseñarse y ponerse en funcionamiento deben reflejar los valores y principios de la organización y en función de las expectativas de los colaboradores respecto a las condiciones de trabajo; por lo tanto, esta política debe ser flexible adaptándose en las diferentes situaciones. Los programas de estímulos, así como programas de salud, responsabilidad social y demás deben enfocar los beneficios en situaciones específicas y que a su vez sean de beneficio para todos los colaboradores, sin embargo ¿qué es exactamente la política social laboral?

Según la opinión de Francisco Miro Quesada (1994) en su libro *Introducción a la Ciencia Política*, “la política desde el punto de vista de la ciencia Política, es una actividad humana y una relación interhumana, el cual deben consistir en un tipo específico de conducta que tiene que estar relacionado con el ejercicio, la distribución y organización del poder, con los diversos procesos de decisiones públicas que afectan a la colectividad y con las múltiples formas en que el poder se expresa, sea como dominación, Estado, influencia o autoridad...” (pág. 21).

En ese sentido, para Sergio Fernandez R. y Carmen Caravaca L. (2011), “la Política Social puede definirse en primer lugar, como una mediación histórico y epistemológica, entre la económica (el bienestar) y la política (el bien común) ante las fracturas sociales emergentes que provoca su dialéctica conflictiva, en segundo lugar, a la forma de organización Política de las sociedades para superar las fracturas sociales a través del reconocimiento jurídico de un orden social concreto (política social general) y de la satisfacción de las necesidades y oportunidades vitales de una población por medio de un conjunto de bienes y servicios (política social específica); y por último, y en tercer lugar, la Política social, se concreta, como medio , en un

sistema jurídico e institucional de protección, previsión y asistencia de ciertas necesidades y oportunidades vitales determinadas por el orden social vigente” (pág. 5-6).

Adriana Arévalo N. y Nina ESuivel C. (2006) afirma: “las políticas son pautas constituidas para administrar funciones y tener la certeza que sean manejadas según los objetivos planeados. Trabajan como mentor para producir una acción y suministran limite aunque flexibles y manejables para definir las áreas dentro de las cuales corresponderá desarrollarse la acción administrativa. En ese sentido, afirma que las políticas de bienestar social laboral buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal; además sirven para suministrar respuestas a las preguntas o a los problemas que pueden ocurrir con cierta frecuencia” (pág. 25). Para Adriana Arévalo N. y Nina ESuivel C. (2006) los objetivos de la política de bienestar social laboral, debiesen ser los siguientes:

- Estar a la mano con la misión y el plan estratégico de la compañía.
- Optimizar la toma de decisiones y el esfuerzo común.
- Concebir de una forma correcta las necesidades del cliente.
- Mejorar la delegación de responsabilidades.
- Lograr que las funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.
- Reglamentar las funciones desempeñadas dentro de la empresa.

De lo anterior, se puede afirmar que la Política de Bienestar Social Laboral, centra el bienestar de los colaboradores, es decir, parte sobre las necesidades reales de los colaboradores, para ello es fundamental hacer un diagnóstico preliminar sobre el clima y cultura organizacional en donde se evalúen las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la

distribución, la disponibilidad de recursos, la estabilidad laboral y los valores colectivos de cada organización. Ello permitirá elaborar los planes, programas y acciones que estará incluido en la Política de Bienestar Social Laboral de forma coherente a la realidad de la organización, además será necesario un seguimiento, control y permanente evaluación de indicadores para así medir el impacto en la organización de estas acciones en relación con el mejoramiento de calidad de vida de los colaboradores y así como los resultados financieros y económicos que generen.

La implementación de esta política impactará positivamente y en todas sus formas, además, la política de bienestar social laboral, aparte de lo mencionado contribuye positivamente en la organización, a las personas y la sociedad en general (ver gráfico 12).

Gráfico 12: *Beneficios del Política de Bienestar Social Corporativo.*



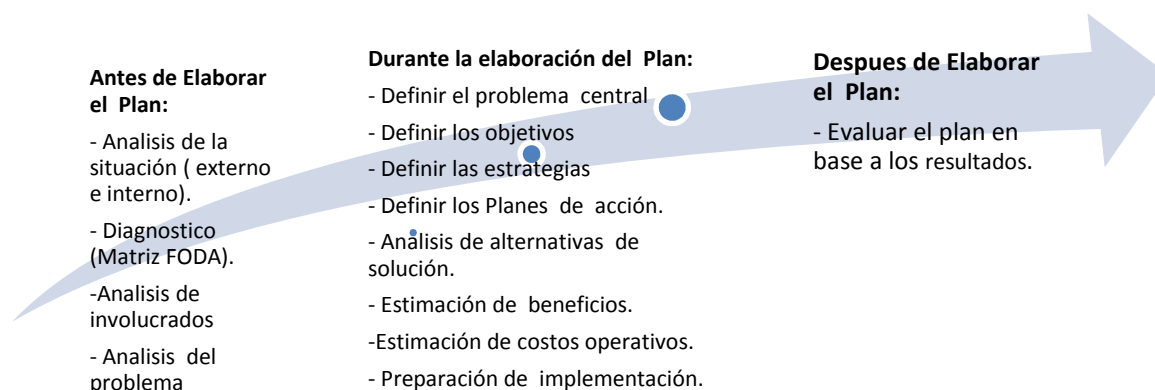
Fuente. Elaboración propia.

¿Cómo debe estar estructurado la Política de Bienestar Social? debiese estar estructurado bajo programas, proyectos, actividades y tareas. Cabe precisar que un programa es un conjunto de

proyectos, este último son actividades interrelacionadas destinadas a lograr un objetivo específico de desarrollo, en un tiempo y costo predeterminado. Un proyecto bien formulado debe derivar de un equilibrio apropiado entre las prioridades de la política de desarrollo; en ese sentido, Carmen Maurtua y David Medianero (2010) indica que los proyectos están conformados por actividades (medio de intervención sobre la realidad), este último integra un conjunto de tareas concretas. En esencia, un plan estratégico contiene grandes objetivos, a los cuales, se denominan objetivos estratégicos, y un conjunto de acciones para lograrlos. En general existen dos tipos de acciones: las actividades que son definidas como acciones permanentes y proyectos, que solo acciones temporal. Un proyecto tiene una connotación especial, no solo por el hecho de que eleva la capacidad productividad de una entidad o de sus beneficiarios sino porque debe, asimismo, contribuir a la implementación de políticas y el logro de objetivos estratégicos correspondiente, tratando de mantener la compatibilidad básica con las actividades regulares de una institución. (pág. 19 -20).

El diseño, implementación y ejecución del Plan de Bienestar Social Laboral debe asumir las obligaciones de la legislación peruana en el ámbito laboral, por ello la importancia de estructurar y fortalecer el esquema para la gestión del bienestar; es por eso, por lo que elaborar el plan no será nada sencillo, ya que es un proceso de dedicación y esmero, se recomienda seguir las siguientes secuencias antes, durante y luego de la elaboración del plan (ver gráfico 13).

Gráfico 13: *Secuencias para elaborar un Plan de Bienestar Social Corporativo.*

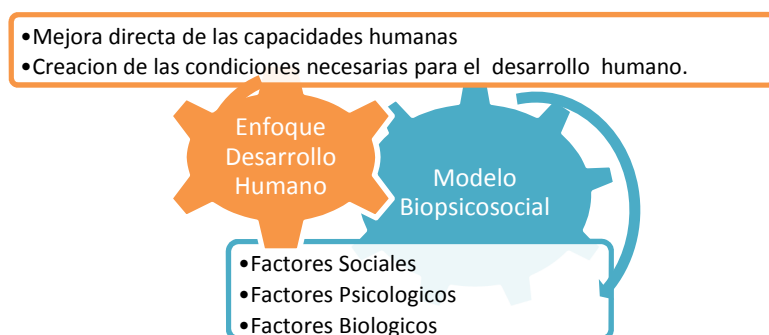


Fuente. Elaboración propia.

Es importante que los profesionales de Trabajo Social, antes de elaborar una Política o Plan de Bienestar Social Laboral, realicen previamente un diagnóstico situacional de la organización, además de elaborar un diagnóstico FODA, análisis de involucrados y de problemas; durante su elaboración, se debe definir el problema central, los objetivos, estrategias, programas y acciones concretas, y así como alternativas de solución y estimaciones de beneficios y costo operativo, posteriormente después de elaborar y poner en funcionamiento el plan será de importancia evaluar sobre la base de indicadores de gestión de recursos humanos.

Los planes de Bienestar Social Laboral se proponen a partir del abordaje de las dimensiones (ver gráfico 14), entendiéndose que el ser humano es un ser en relación con los demás, un conjunto de fortalezas, cargado de demandas y necesidades los cuales pueden ser satisfechas a partir de un plan estructurado bajo el enfoque de desarrollo humano. El diagrama que se presenta a continuación aborda las dimensiones según el modelo biopsicosocial del Dr. George Engel y su relación con el enfoque de desarrollo humano

Gráfico 14: *Dimensiones de Bienestar Social.*



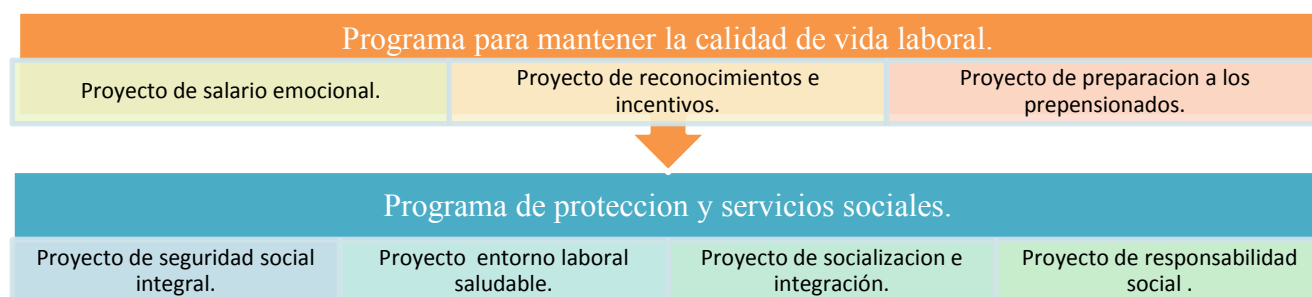
Fuente. Elaboración propia.

Tal como lo indica la oficina del informe sobre el desarrollo humano 2015, para fomentar el enfoque de desarrollo humano en el trabajo, las múltiples acciones deben estar enfocadas a mejorar la calidad de vida de los colaboradores y sus familiares creando mejores oportunidades y posibilidades de elección de elementos que ayuden a crear las condiciones para que las personas prosperen; que es el vivir una vida sana y creativa, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos que proporcionan un nivel de vida digno, además de otros aspectos de igual de importantes que son la participación en la vida política y en la comunidad, la sostenibilidad medioambiental la seguridad humana y derechos y la igualdad entre hombres y mujeres. El desarrollo humano va a lograr un equilibrio en el ámbito físico, emocional y social (modelo biopsicosocial) del ser humano, con ello además se logra un equilibrio entre la vida personal y el trabajo.

En referencia a lo anterior, se debe construir un Programa de Bienestar Social Laboral en base en dos aspectos fundamentales: Los lineamientos de la política gerencial y en función de los resultados de diagnóstico situacionales sobre el bienestar y el clima organizacional (los cuales se

identifican las necesidades prioritarias) de acuerdo con la disponibilidad presupuestal de la organización; estos lineamientos sirven para estructurar los programas desde el enfoque del desarrollo humano, estos programas son: El Programa para mantener la calidad de vida laboral y el Programa de protección y servicios sociales (ver gráfico 15).

Gráfico 15: *Programas de la Política de Bienestar Social.*



Fuente. Elaboración propia.

El programa para mantener la calidad de vida laboral

Antes de indicar su propósito veamos que significa el término ‘calidad de vida laboral’ el cual puede ser definida como: “Un concepto multidimensional que se integra cuando el trabajador, a través del empleo y bajo su propia percepción ve cubiertas las siguientes necesidades personales: soporte institucional, seguridad e integración al puesto de trabajo y satisfacción por el mismo, identificando el bienestar conseguido a través de su actividad laboral y el desarrollo personal logrado, así como la administración de su tiempo libre” (Gonzales, Hidalgo, Salazar & Preciado, 2009, pág. 226).

Según Idalberto Chiavenato (2011) “la calidad de vida laboral representa el grado de satisfacción de las necesidades personales de miembros de la organización mediante el trabajo. Indica además que la calidad de vida laboral implica crear, mantener y mejorar el ambiente

laboral, trátase de sus condiciones o de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo ello redundará en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización, por extensión, también fuera de ellas” (pág. 276).

El propósito del programa para mantener la calidad de vida laboral es el desarrollo integral de los colaboradores, un programa de calidad de vida en el trabajo permite mejorar el desarrollo humano de los colaboradores, debido que sus acciones se encaminan a satisfacer una amplia gama de necesidades personales y de desempeño que tienen dentro de la organización. Estos programas además mejoran los índices de eficacia, eficiencia y competitividad organizacional.

Tal como lo plantea la Dirección de Descentralización del Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia, mediante su *Guía para diseño Programa de Bienestar Laboral Sector Docente*, el cual indica que el propósito de los programas de calidad de vida laboral es (pág. 18):

- Lograr la participación del colaborador en el desarrollo organizacional.
- Desarrollar programas de readaptación laboral.
- Incorporar el tema de bienestar laboral en procesos de reestructuración administrativa, modificación de espacios físicos y ambientes de trabajo.
- Realizar procesos que propicien autonomía, participación, creatividad, sentido de pertenencia y satisfacción.
- Promover los equipos de trabajo, el liderazgo y el desarrollo de valores institucionales.
- Sensibilizar a los empleadores en el compromiso hacia la calidad de vida laboral, generando condiciones de equidad, respeto, solidaridad, tolerancia y pluralismo.

- Promover la institucionalización de ceremonias, historias, valores, simbología organizacional, que desarrolle una cultura corporativa que propicie clima laboral favorable.
- Coordinación, comunicación, seguimiento y evaluación de servicios prestados por organismo especializados para garantizar mayor impacto, calidad y acceso.
- Uso adecuado de recursos y alianzas estratégicas.
- Participación de colaboradores en diseño, ejecución y evaluación de programas de Bienestar Laboral.

Si bien es cierto que los beneficios son alentadores para la organización, existe un sinnúmero de limitaciones en los programas de calidad de vida en el trabajo, el cuales son los siguientes:

Algunos colaboradores no desean mejorar su calidad de vida en el trabajo, ya que algunas veces son incapaces de asumir nuevas responsabilidades, resistencia a trabajar en grupos, les desagradan los cambios y los deberes más complejos, por esa razón se hace más difícil su aplicación.

Los mejores trabajos no concuerdan con los pagos que reciben, esto se debe que los colaboradores pensar que su salario no va de acuerdo con los nuevos deberes implantados, o los nuevos procedimientos de trabajo, por lo que creen que deberían mejorar su sueldo.

Aumento de costo, al mejorar o reestructurar los puestos de trabajo es posible nueva tecnología, nuevos ambientes, nuevas herramientas nueva capacitación lo cual hará que la organización tenga más costos en su funcionamiento. Los proyectos que se contemplan en el programa para mantener la calidad de vida laboral, son los siguientes:

Proyecto de salario emocional. - No es un concepto bien difundido en las organizaciones en el Perú, pero su importancia es cada vez más destacada; según la Asociación Española para la Calidad (AEC) el salario emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluye cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es de satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral.

El concepto de salario emocional desliga aquella afirmación ‘que el dinero es el principal medio de motivación y compensación para un colaborador’, el cual es una percepción distorsionada y equivoca. Por ello, es necesario que las empresas adopten un nuevo paradigma entendiendo que existen otros factores que van más allá del tema salarial, que al final el propósito es generar una calidad de vida laboral óptima que sea beneficioso para la organización, y las actividades que se proponen desde el concepto de salario emocional van a permitir ello, como ejemplo:

- Promover horario flexible de forma controlada, esto quiere decir que el colaborador puede coordinar con su jefe inmediato el horario de entrada o salida, sin afectar las horas laborales que le corresponde.
- Promover el teletrabajo en la organización, entendiéndose que este beneficio va permitir aquellos colaboradores que tengan hijos o familiares enfermos pueda conciliar la vida laboral y familiar.
- Ayudar a los colaboradores destacados en la organización que cursen estudios para su desarrollo profesional, facilitando su horario laboral o mediante una solvencia económica.

- Poner en funcionamiento una guardería en la organización, es de suponer que para muchas empresas no es un proyecto viable, pero es necesario sobre todo cuando se tiene personal con hijos pequeños que no tiene donde dejar a sus hijos.
- Promover “Días libres” para aquellos colaboradores que cumplen años o por el fallecimiento de un familiar de primera consanguinidad.
- Poner en funcionamiento rutas de transporte para la llegada de los colaboradores y de regreso a sus casas.

Proyecto de reconocimiento e incentivos.- Según Axel Honnet, (1997) “la vida social se cumple bajo el imperativo de un reconocimiento reciproco, ya que los sujetos solo pueden acceder una auto relación practica si aprenden a concebirse a partir de la perspectiva normativa de sus compañeros de interacción. En tanto, que sus destinatarios sociales, es decir, que los sujetos pueden construirse una identidad estable si son reconocidos por los demás de diversos modos”

En ese sentido, el proyecto de reconocimiento e incentivos, se orientan a propiciar el buen desempeño y la satisfacción, a dirigirse a premiar específicamente a los colaboradores cuyo desempeño sea evaluado objetivamente como sobresaliente y al mejor equipo de trabajo; dentro de estas actividades se plantea como ejemplo:

- Emitir un premio a los mejores empleados del mes y a los mejores equipos de trabajo de la organización.
- Almuerzo o cena especial con líderes de cada área de la organización.
- Certificado y obsequio a los colaboradores que cumplan 10 años en la organización.

- Promover ‘el club presidencial’, que consiste en reconocer al colaborador (jefe) de cada uno de las áreas, que ha logrado aumentar el desempeño en sus colaboradores. El premio consiste en un viaje de fin de semana para los ganadores.

Proyecto de preparación a los prepensionados.- Concebido para preparar a los colaboradores que están próximos a cumplir los requisitos establecidos para ser beneficiados de la pensión, según lo establecido en el Sistema Nacional de Pensiones – SNP (DL N° 19990).

Es necesario fortalecer y poner en funcionamiento una cultura de aprendizaje permanente para enfrentar el cambio, lo cual facilitará a realizar un buen proceso de desvinculación trabajando y desarrollando aspectos para la preparación al cambio de estilo de vida, fomentando la creación de un proyecto de vida, la ocupación del tiempo libre, la promoción y prevención de la salud, de estas actividades se promueven como ejemplo:

- Talleres “La tarea de planear la jubilación y disfrutar de la pensión”.
- Envío de un boletín o tríptico informativo sobre los conceptos básicos y procedimiento en el sistema de pensiones.

El Programa de Protección y Servicios Sociales

Se enfoca en fomentar y estructurar programas de bienestar los cuales atiendan a las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del colaborador y sus familias para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación.

Las acciones realizadas en este programa deben mantener constante coordinación interinstitucional para varios efectos, gestionar los procesos de afiliación y trámites que supone el acceso a estos servicios, cuidar de la utilización adecuada de los recursos de los organismos de

protección social y realizar una permanente evaluación de la calidad que estos ofrecen al colaborador y a su familia.

Tal como lo indica la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su informe *La OIT en acción: Resultados de desarrollo 2010 - 2011*, la protección social contribuye al crecimiento justo, la estabilidad social y a una mayor productividad, suministrando las bases del desarrollo sostenible. Los componentes esenciales del empleo decente son los salarios decentes, las horas de trabajo razonables y las normas de seguridad y ocupacional. Algunas de las estrategias que propone la OIT en este ámbito son (pág. 15):

- Más personas tienen acceso a las prestaciones de seguridad social mejor administrada y más equitativa en lo relativo a la igualdad de género.
- Las mujeres y los hombres disponen de condiciones de trabajo mejores y más equitativas.
- Los trabajos y las empresas se benefician de mejores condiciones de seguridad y salud en el trabajo.
- Es por lo tanto, que los objetivos que se persiguen al desarrollar proyectos relacionados con este programa son:
 - Proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente de la salud y la capacidad económica de los colaboradores y sus familias.
 - Mantener la salud física, mental y social a los colaboradores de la organización.
 - Propiciar el reconocimiento de sus capacidades de expresión, imaginación y creación de los colaboradores, para lograr una mayor socialización y desarrollo.
 - Apoyar y motivar a los colaboradores en su ingreso a programas o cursos de especialización que permita afianzar su profesión y ascender.

Los proyectos que se contemplan en el programa para mantener la calidad de vida laboral, son los siguientes:

Proyecto de Seguridad Social Integral.- Es un conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que dispone el colaborador para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la Sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias. Estos programas son ofrecidos por diferentes entidades según los servicios: Empresas Promotoras de Salud (EPS), Seguro Social de Salud (EsSalud), administradora de Seguro de accidentes de tránsito (SOAT), Seguro complementario en trabajo en riesgo (SCRT), administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), seguro de vida particular, segura vida + EsSalud, entre otros, que por lo general se encuentran afiliados los colaboradores en las diversas organizaciones en el Perú. En ese sentido el área de Bienestar Social Laboral mediante el programa de protección y servicios sociales, es el responsable de coordinar con las instituciones permitiendo a los afiliados, es decir, a los colaboradores y sus familias nucleares gozar de los beneficios que otorga estas instituciones sin tener que desplazarse hasta las sedes administrativas. Dentro de estas actividades se plantea como ejemplo:

- Inducción de los servicios que ofrecen estas entidades en el momento de ingreso de los colaboradores a la organización.
- Atención permanente y personalizada sobre inquietudes de los servicios y traslados.
- Coordinación y gestión de trámites de afiliación.

Proyecto de entorno laboral saludable. - Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) en su *informe Entorno laborales saludables (2010)* expresa que un entorno saludable es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo. La OMS (2010) plantea que las organizaciones deben tener como política a corto, medio y largo plazo, sobre la prevención y promoción de la salud primaria (deben incluirse la prevención secundaria y terciaria) de los colaboradores que laboran en su organización, y no es solo aspectos físicos, sino también los psíquicos y sociales, es decir, crear lugares de trabajo que son saludables y que prevenga enfermedades y dolencias causadas por el trabajo, al mismo tiempo que mejoran la productividad y competitividad. Es por ello, que las empresas deben impulsar una vida saludable en su entorno organizacional; el área de bienestar social laboral mediante el programa de protección y servicios sociales, y además mediante el apoyo del responsable del área de seguridad y salud ocupacional de la empresa, son los responsables de diseñar un plan de acción en coordinación con entidades de la salud (Essalud, EPS u otras instituciones de salud), y con los colaboradores y directivos, que conforman el comité de salud en la organización. En el comité se presenta el plan, se dan las medidas sobre las situaciones de riesgos o casos recogidos en función de los indicadores de salud en la organización, servicios y recomendaciones que mejoren la salud de los colaboradores, la finalidad será convertir a la organización en una organización saludable, donde los riesgos físicos y psicosociales para a salud haya sido minimizados y donde las políticas y las instalaciones favorezcan la adopción de hábitos saludables.

El Dr. Valentí Vall (2010) en su artículo *Fomento de una vida saludable en el entorno laboral* expresa que las acciones estipuladas en el proyecto de entorno laboral saludable, tienen los siguientes beneficios para la organización y por ende al colaborador (pág. 2):

- Evidentemente, beneficia en primer lugar a los colaboradores que mejoran su bienestar físico y emocional.
- Reduce el absentismo, las incapacidades temporales y la rotación de personal.
- Elimina los costes ocultos de la mala salud de los colaboradores, como el bajo rendimiento.
- Crear entornos saludables y seguros.
- Mejora la calidad de vida laboral y el clima organizacional.
- Hace más atractiva a la organización y aumenta su capacidad de retención.
- Los trabajadores más sanos, también tienen mejor capacidad de concentración y de reacción. Por lo tanto, disminuyen los accidentes laborales.
- Mejora el orgullo de pertenencia y la imagen externa.

En ese sentido el Dr. Valentí Vall (2010) sugiere que en las organizaciones se desarrolle las siguientes actividades (pág. 3 -4):

- Sobre la alimentación (en empresas que cuenta con concesionario), se indica lo siguiente:
- Ofrecer menús saludables en el comedor de las organizaciones
- Fomentar el consumo de desayunos saludables (colocando maquinas que dispensen no solamente café, sino también zumos, fruta y galletas integrales).
- En las reuniones de trabajo ofrecer frutas, zumos y agua.

En caso de no contar con concesionario, es importante detectar cuales son los lugares que mayormente acuerden los colaboradores para su almuerzo, restaurantes o reparticioncita de alimentos, y llegar un acuerdo para que ofrezcan más variantes saludables en el menú diario.

Sobre actividad física, se indica lo siguiente:

- Fomentar el estilo de vida activo dentro y fuera del ámbito del ámbito de trabajo, como la práctica de ir al trabajo en bicicleta (parking de bicicletas o incluso hacer como la consultora everis que regaló 4000 bicicletas a los trabajadores), utilizar las escaleras en vez de coger el ascensor, etc.
- Habilitar espacios para realizar actividades físicas dentro del centro de trabajo o en los casos en que sea posible, subvencionar la práctica de ejercicios físicos o la cuota de gimnasio, mediante convenios con gimnasios o instalaciones deportivas externas. En el caso del Perú hay empresas como botica francesa o Gold Gym que ofrecen masajes gratuitos en los de trabajos y ejercicios como pilares.

Aunque mejor que el ejercicio individual, es la organización de actividades, actos o competiciones deportivas de distintas disciplinas (Rana, ajedrez, voleibol, fútbol, baloncesto, bolos, tenis de mesa entre otros), que fomenten además el trabajo en equipo y la competencia saludable. Una medida crucial seria que la empresa solviente el pago por semana de espacios de futbol y vóley con la finalidad que sea un lugar de interacción e integración de distintas áreas de la organización.

Recomendar medidas de prevención de enfermedades relacionadas con el uso continuo del ordenador (síndrome del túnel carpiano, dolor de espalda, fatiga visual). Las principales medidas son la adopción de posturas ergonómicas, estiramientos regulares, ejercicios visuales como fijar la mirada en la lejanía cada cierto intervalo.

Participación en actividades o competiciones deportivas entre diferentes empresas. Patrocinio de actos deportivos.

Una variante interesante es promover la participación en obras sociales que requieren de un cierto ejercicio físico como el reparto de alimentos o prácticas de voluntariado ambiental.

Sobre la educación sanitaria, se indica lo siguiente:

- Promover planes de concienciación y prevención sobre enfermedades y hábitos nocivos, como establecer planes prácticos para dejar de fumar.
- Concienciar y promover la reducción en el consumo de bebidas alcohólicas.
- Promover planes de actuación contra la obesidad y el sobrepeso, así como enfermedades cardiovasculares.

Otra sugerencia es proporcionar información y educación en salud de forma didáctica mediante la realización de talleres y charlas de salud que fomenten la prevención y el autocuidado, en temas relevantes como lo son: el cáncer de mama, útero y próstata; sobre el estrés laboral, alimentación saludable, salud bucal, salud visual, cuidado de la piel, entre otros.

El portal web ‘Entorno saludable’, indica que los espacios de trabajo saludable incrementan la productividad y, en general, la convivencia humana, para ello debe cumplir con requisitos de diseño, iluminación, ventilación, estética, seguridad, funcionalidad, entretenimiento. En ese sentido, indica en el momento de crear oficinas tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Evitar aquellas superficies en las que trabaje en un número excesivo de personas.
Utilizar mesas de estilo uniforme y de dimensiones acordes con las necesidades propias del trabajo. Separar espacios, muchos mejor los paneles con vidrios que permitan el paso de la luz y la ventilación.

- Ventanas grandes y el aprovechamiento de la luz natural, porque tiene efectos positivos sobre nuestro estado de ánimos.
- Trabajar en un espacio sin niveles de sonido elevado permite una mayor concentración y aumenta el rendimiento.
- El correcto nivel de la temperatura en la oficina previene sensaciones de malestar en los trabajadores.

La amplitud en los espacios y la sensación visual de orden y recogimiento permite crear una sensación de tranquilidad y bienestar entre los trabajadores. Por ello, es importante de un lugar destinado a almacén de utensilios de limpieza, papelería y suministros.

Contar con áreas de descanso como jardines, terrazas o cafeterías. A destacar que estos espacios desempeñan un papel muy importante para la socialización entre compañeros y para la circulación sanguínea.

Al igual que importantes, que las acciones mencionadas, es fundamental la realización de campañas de salud que garantice óptimas condiciones de bienestar físico, mental y social a los colaboradores, por ejemplo se puede impulsar una campaña de vacunación o de valoraciones médicas, así como de salud visual, dental, auditiva, masoterapia, risoterapia, bailoterapia, nutrición, entre otras campañas de acuerdo con los intereses o necesidades de la empresa, con la finalidad de prevenir o detectar enfermedades de forma temprana, que se traduciría de los gastos ocasionados por enfermedades, incapacidades y ausentismo laboral. Hay entidades que ofrecen esta campaña de forma gratuita como lo es EsSalud, (mediante su programa de Atención Primaria y reforma de vida, así también realizan vacunaciones contra la hepatitis B, tétano, influenza, etc.), también se puede 'coordinar con entidades privadas de salud como son las

clínicas o directamente a la coordinadora de la EPS que se le otorga a la empresa, la sugerencia es que las campañas de salud se realicen al menos dos veces al año.

Proyecto de sociabilidad e integración.- Hace referencia, ante todo, a la necesidad inherente del ser humano de interaccionarse con otras personas expresada en la participación en grupos y la vivencia de experiencias sociales. Las actividades a desarrollarse pretenden rescatar los valores y creencias en el ámbito individual como colectivo, ya que se comparte un mismo espacio pero se interactúa con personas de diversas formas de pensar, sentir siendo esta una oportunidad para intercambiar cultura, establecer nuevos y mejores niveles de participación y lograr integración confianza y afianzamiento de las relaciones interpersonales en los diferentes espacios. Es por ello por lo que el proyecto de socialización impulsa la realización de actividades culturales y recreativas que fomenten la interacción, es decir, la integración entre los colaboradores un espacio donde complementan el conocimiento, aprendizaje y crecimiento personal para alcanzar una sana convivencia y unión, y también, afianzar los valores institucionales. En síntesis, el proyecto de sociabilidad en su diseño e intervención busca crear, mantener y mejorar la relación e interacción del individuo, permitiendo desarrollar niveles de participación e identificación con su medio y con el logro de su meta en la organización. Dentro de estas actividades se plantea como ejemplo:

- Sensibilización, motivación e invitación a los colaboradores a los diferentes eventos que realice la organización.
- Fortalecimiento e interiorización de los valores institucionales, mediante la selección por votación del colaborador que representa cada valor.

- Elegir y celebrar fechas en el calendario que son especiales para la organización, por ejemplo, aniversario de la empresa, día del padre, día de la madre, día de la mujer, día del hombre, fiestas patrias, navidad o fin de año, entre otros.
- Envío de tarjetas y/o comunicados por correo electrónico y los días de cumpleaños, nacimientos, fallecimientos y fechas especiales como: día de la mujer, día del hombre, día del padre, día de la madre, fiestas patrias, etc.
- También como lo hacen en otras organización se podría celebrar de manera creativa y autentica días especiales, que es parte de la cultura de la sociedad, como es de celebrar, día de la música criolla, Halloween, carnaval, entre otros.
- Celebración de cumpleaños de los colaboradores de forma mensual.
- Celebración del día del niño, para los hijos de los colaboradores con edades comprendidas entre los 3 a 12 años de edad, una alternativa seria un full day familiar o la invitación al cine.
- Vacaciones recreativas para los hijos de los colaboradores con edades comprendidas entre los 3 a 12 años de edad.
- Caminata ecológica para los colaboradores.

Algunas organizaciones como Google o Facebook implementan las salas multiusos, que son espacios de juego, sala de descanso, gimnasio, sala de 'brainstorming' (lluvia de ideas), entre otras, que están ligado a la estrategia comunicacional de la empresa. Estos espacios sirven para que los colaboradores puedan distraerse y salir de la rutina diaria, además permite que las personas tengan más compromisos y motivación para continuar con su jornada laboral, además que fomentan el compañerismo. El horario que puedan utilizarse estos espacios debiese ser en la hora de refrigerio o la hora de salida.

Proyecto de Responsabilidad Social.- En este aspecto Walter Andia (2013) manifiesta que la Responsabilidad Social es el compromiso continuo de la empresa de contribuir al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de sus empleados y sus familias, así como la de la comunidad local y de la sociedad en general (pág. 103). Idalberto Chiavenato (2009), indica “que la organización tiene éxito y es eficaz cuando alcanza sus objetivos y es capaz de satisfacer las necesidades de su ambiente y de los socios participantes. Desde este punto de vista, la responsabilidad social de la organización se realiza cuando cumple las disposiciones legales y contractuales, pues con ello responde a las necesidades de la sociedad; es decir, porque la organización interioriza lo que es bueno para la sociedad y responde a lo que esta espera de ella” (pág. 388). En ese sentido, la Responsabilidad Social, un proyecto del programa de protección y servicios sociales, el cual busca no solo un compromiso de la empresa hacia una entidad o grupo de interés específico, más bien engloba la interacción cooperativa entre individuos, claramente las acciones requieren de un equipo de trabajo que influye en los demás individuos de la organización. Este accionar no solamente repercute de modo personal, sino de manera social porque se interactúa con diferentes grupos, tales como: la familia, vecinos, trabajo, comunidad, entre otros. La empresa y los colaboradores, deben entender que el mejoramiento de nuestra sociedad es responsabilidad de todos. La empresa tiene el compromiso de incentivar la responsabilidad social a sus colaboradores. La empresa debe ser consciente que puede aprovechar su estructura para la generación de beneficios sociales y medioambientales. Unas de las vías para el desarrollo como base de la política de responsabilidad social es poner en funcionamiento tres estrategias las cuales son el voluntariado corporativo, promocionar actividades de la asociación y por último, la realización de proyectos de acción social en

infraestructura y solvencia económica. Estas estrategias combinan elementos de acción social con la gestión de recursos humanos y suelen estar alineadas con la cultura y los valores de la organización. Cabe mencionar que existe una red de organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales orientadas a la construcción, implementación y promoción de políticas, planes, programas y proyectos de voluntariado en el Perú, que son promovidas por la ONU (mediante su página web http://www.unv.org.pe/peru_voluntario.aspx), en donde se abarcan los voluntariados en aspectos como lo social, la cooperación para el desarrollo, ambiental, cultural, deportivo, educativo, sociosanitario, ocio y tiempo libre, comunitario y protección civil, entre otros, el cual la empresa puede solicitar su inscripción, lo ideal que la organización que se apoye este dentro de la jurisdicción territorial de la empresa y haya una relación política de la empresa con los objetivos y valores institucionales que realiza la organización, es decir, la empresa debe ejercer el voluntariado según su giro de negocio.

Una correcta política de responsabilidad social lleva consigo la consecución de ventajas para los tres agentes implicados en el proceso: El colectivo beneficiario, las empresas y voluntarios (colaboradores). Es así que el portal web ‘Observatorio de voluntariado corporativo’ señala que una adecuada implantación aporta beneficios claros a la sociedad, pero también resulta muy rentable para la empresa, por ejemplo:

- Contribuir al cambio de la sociedad implicando a sus colaboradores en causas solidarias.
- Incremento del orgullo de pertenencia y compromiso del colaborador en la organización.
- Mejora la comunicación interna.

- Promoción de nuevas competencias entre los colaboradores con habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.
- Fomenta de una visión integral de la empresa por parte de los empleados.
- Posibilidad de difusión en medios de comunicación y mejora de la imagen corporativa.

Si las organizaciones sin fines de lucro y las empresas trabajan con profesionalidad, el voluntariado corporativo dejara de ser una moda para ser un instrumento social y una herramienta de empresa. Un ejemplo de voluntario fue la que realizó la empresa del Grupo Scharff S. A., en la Asociación un día de Esperanza, consistió en desarrollar actividades en función de tres estrategias:

- Voluntariado corporativo: Promover el reciclaje en la empresa, el material recaudado será entregado a la casa hogar. Campaña de donativos de útiles escolares. Realización del evento ser niño está de moda, mientras el apadrinamiento de un niño por áreas de la empresa, los cuales le compraban vestimentas que utilizaría en el evento. Realización de la actividad “contadores de cuentos”, en donde los colaboradores escenificaban mediante títeres un cuento, fue un momento de aprendizaje, afectividad y entretenimiento. Realización de la actividad “Disfrutemos juntos un día inolvidable” que consistió en viaje o paseo recreativo de integración e interacción de los voluntarios con los niños de a casa hogar. Realización de talleres educativos sobre lavado de manos, alimentos saludables, reforzamiento académico en matemáticos y lenguaje.
- Promocionar actividades de la Asociación: La casa hogar contaba con una panadería, cuyos productos eran promocionados en la empresa, los cuales los colaboradores tenían el beneficio de comprarlo y cuyo descuento era por planilla. Además, la asociación

organizaba eventos o distintas organizaciones les apoyaban mediante la entrega de entradas a circo, teatro y conciertos, los cuales eran promocionados a los colaboradores de la empresa, como se mencionó tenía el beneficio por descuento por planilla.

- Proyectos de acción y solvencia económica: Aporte voluntario por nómina, mediante el aporte económico voluntario por descuento de planilla a los colaboradores, consiste que el colaborador autoriza a la empresa para que le descuenta mensualmente el monto de su salario que indique, ese monto para destinado a la casa hogar para la compra de alimentos.

2.2.5. El rol profesional de Trabajo Social en las organizaciones.

Ante este panorama, el papel profesional del Trabajo Social es cada día más relevante en las organizaciones sean públicas o privadas, su presencia en el área Bienestar Social Laboral se hace indispensable para afrontar las distintas situaciones que involucran el mejoramiento de la calidad de vida laboral; es por eso, por lo que su intervención, aplicación de sus conocimientos e instrumentos deben ser capaces de identificar los problemas sociales y las condiciones de trabajo que afecta la calidad de vida laboral de los colaboradores y asimismo proponer acciones encaminadas a su resolución, con resultados contundentes que incidan en el clima y la productividad organizacional. Por otro lado, desde años la discusión en torno con el objeto de estudio del trabajo social siempre ha sido un tema de debate, al punto que se ha estigmatizado a la profesión asignándole en su práctica sobre todo en el ámbito organizacional como una profesión tecnicista, subsidiaria, asistencialista y gestora de trámites, pues bien, esta calificación que se le atribuye conllevó a que los profesionales de trabajo social duden y cuestionen el trabajo

social que está desarrollado; es así que “desde a fines de la década de 60 se hace evidente la preocupación de muchos trabajadores sociales latinoamericanos, por encontrar formas de acción social y de promoción que permitan configurar un Trabajo Social, vale decir, una práctica profesional superadora de la Asistencia Social y del Servicio Social y que sea respuesta a los problemas actuales de nuestro continente” (Ander Egg, 1994, pág. 268). Con influencia de Paulo Frieri, se plantea cambios y búsqueda de métodos diferentes, surge el movimiento reconceptualización del Trabajo Social, que también fue influenciado por una tendencia positivista y funcionalista, esto trajo consigo una serie de teorías y métodos que fueran realmente eficaces en su objeto de estudio.

Pareciese que la discusión en torno a temas como el objeto, la metodología, la identidad, la ideología y la funcionalidad del Trabajo Social, ya no son necesarias o al menos habían sido aclaradas, porque, en la realidad no lo es, muchos profesionales del Trabajo Social tienen dificultades para adaptarse al medio laboral y ejercer su labor; pues, obtienen una serie de obstáculos que impiden su desarrollo, ello es notorio desde el momento que el profesional realiza una búsqueda de empleo en una página web de empleo, el cual se observa que algunos avisos de empleos dentro de sus requerimientos están por ejemplo contar con un profesional en la edad de 20 a 30 años, preferible mujer, de ser de tal universidad, ser comunicativa y empática, horario de trabajo de lunes a sábado, y en algunas veces domingos y cuyo pago será de S/. 1'100 a S/. 1'500 mensuales, estos avisos son excluyentes e indignantes, pero lo que más exaspera que algunos profesionales acepten tales condiciones laborales.

Otra situación es que se le atribuye al profesional de Trabajo Social funciones incompatibles con el quehacer profesional; por ejemplo, asumir la función de análisis de planilla, seguridad

ocupacional, reclutador, entre otros, funciones que desvinculan la labor autentica del Trabajo Social, pues si bien hagamos uso de conocimientos de otras disciplinas e interactuemos en los campos de otras disciplinas, tal situación desliga el verdadero propósito del Trabajo Social que es el mejorar la calidad de vida laboral.

Ante esta situación es conveniente aclarar algunas preguntas que generalmente se hacen el profesional del Trabajo Social en el ámbito organizacional ¿Qué es el Trabajo Social en la empresa? ¿Cuál es el respaldo legal del ejercicio profesional? ¿Cuáles son sus funciones? ¿Qué debe impulsar el trabajo social? ¿Cuáles son los procesos? ¿Con qué herramientas cuentan? ¿Qué indicador debiese utilizarse?, entre otras.

Ezequiel Ander Egg (2003) en su libro *Diccionario del Trabajo Social* indica, que “el Trabajo Social es una profesión que promociona los principios de los derechos humanos y la justicia social, por medio de la utilización de teorías sobre el comportamiento humano y los sistemas sociales. Especialmente se interesa en la resolución de problemas sociales, relaciones humanas, el cambio social y en la autonomía de las personas: todo ello en la interacción con su contexto en el ejercicio de sus derechos en su participación como persona, sujeto del desarrollo y en la mejora de la sociedad respecto a la calidad de vida en el plano psicosocial, cultural, político, económico y espiritual” (pág. 79). En ese sentido Javier Carrasco Arnal (2009) en su artículo *Empresa y Trabajo Social, ¿Una relación de ida y vuelta?* expresa “que las nuevas formas de gestión empresarial están introduciendo y haciendo sus conceptos reconocibles para los trabajadores sociales tales como: acción social, voluntariado, relacione con la comunidad, integración... es precisamente aquí, donde la profesión de trabajo social tiene la posibilidad de incorporar su ‘experiencia’ de forma que pueda colaborar en la transformación del actual capitalismo impersonal en otro ‘de rostro humano’. Una oportunidad que, hasta la fecha, no se ha

transformado en realidad. Ya que si la inmensa mayoría de empresas que ya aplican el concepto de RSE realizan intervención es en el campo de la acción social; En cambio, el perfil de los profesionales que gestionan este ámbito no corresponde en su mayoría con el perfil proporcionado por los trabajadores sociales” (pág. 77).

Roxana Mesen (1998) en su artículo *Trabajo social y recursos humanos* señala que el Trabajo Social en Recursos Humanos constituye una especialización... el ejercicio profesional debe incorporar obviamente una visión de costo - beneficio, visión de equipo, visión de beneficio organizacional, ya que su objetivo es procurar el logro óptimo de los objetivos institucionales. Orientar sus actividades a procurar mayor productividad; una mayor satisfacción del funcionario(a) en la tarea que realiza, en pro de un desempeño adecuado y de mejorar las condiciones en beneficio de la calidad de vida laboral. (pág. 1058).

Respecto al respaldo legal del ejercicio profesional del Trabajo Social; a diferencia de países como la Republica de Colombia que cuentan con normativas que impulsen el diseño e implementación de un plan de bienestar social laboral, en el Perú no existe tal normativa, y así lo cita la OMS (2010) en su informe *Entornos Laborales Saludables*, expresando que en el Perú, “se establece que el empleador debe proteger a los trabajadores de varios tipos de riesgos, incluidos los riesgos psicosociales, asimismo identificar y controlar los riesgos de espacio de trabajo, incluyendo los psicosociales, sin embargo, no proporciona alguna guía acerca de cómo los empleadores podrían hacerlo, y no se proporcionan definiciones sobre lo que son los riesgos psicosociales” (pág. 87).

En el Perú se estableció el decreto supremo N.º 009-65- TR el cual señala lo siguiente: “los empleadores que cuenten con más de cien trabajadores conforme a la Ley 14371 deben contar

con un asistente social colegiado dentro de los servicios de relaciones industriales en aquellos centros de trabajo que por naturaleza de sus actividades realicen labores eventuales, en lugares próximos, podrán utilizar los servicios comunes de un asistente social, a condición de que este servicio ofrezca atención permanente a los trabajadores de las empresas mencionadas”, por otro lado en el 2013 se aprobó la ley N.º 30112 en el cual en su artículo N.º 2 ‘Rol del Trabajador Social’ se establece lo siguiente: “el Trabajador Social es un profesional con una comprensión amplia de los procesos que viven las personas, familias, grupos, organizaciones y comunidades; a partir de ello participa en la formulación de políticas sociales, contribuye al desarrollo humano y promueve el ejercicio de los derechos y deberes de los ciudadanos”. Estas normativas respaldan el quehacer del Trabajo Social, pero no son suficientes, se necesitan de leyes que incentiven la implementación de políticas de bienestar social laboral y además contar con guías que indiquen tales procedimientos, los cuales estarán encaminadas al desarrollo humano y por ende de la calidad de vida laboral de los colaboradores como también hacia el fortalecimiento del área de Bienestar Social de la empresa, claro está que sus funciones es directamente proporcional a los objetivos, misión, visión y valores institucionales de la empresa, es decir, el trabajador social inicia su gestión partiendo de un claro conocimiento del giro de negocio de la empresa así como de su estructura interna por ejemplo las políticas gerenciales, normas, procedimientos, códigos de comunicación internos que la rigen y la diferencian de otra organización de la cual forma parte, a fin de determinar con acierto la función que jugará en la planeación del bienestar social laboral para el desarrollo del talento humano. En ese sentido, ‘se dice’ que el profesional de Trabajo Social hoy crea, lidera y administra el futuro de la empresa, en el sentido que tiene que mantener y mejorar la calidad de vida laboral y así de promover programas de protección y servicios sociales que conduzca un desarrollo humano en la organización.

Luis Valverde Obando (1990) señala en su artículo *El trabajo social en empresa* “que al igual que en muchas otras tareas desarrolladas por los trabajadores sociales en instituciones de Bienestar Social, una dificultad para el desarrollo del Trabajo Social empresarial es que no existe fórmulas mágicas para la intervención. La actividad en cada empresa es particular a su historia, evolución, objetivos, organización, burocracia, producción y productividad; asimismo, señala que otra dificultad que se observa en la profesión es la poca capacidad demostrativa de los logros a conseguidos a través de la intervención profesional, agrega que el peligro de acción profesional de los trabajadores sociales en la empresa se circunscriba únicamente a labores de asistencia social, es que normalmente la rentabilidad de las empresas privadas se mide en términos tangibles de producción – productividad, rentabilidad del capital; por ello, el Trabajador Social queda desprotegido en casos de aversiones económicas de la empresa, para Luis Valverde, el trabajador social en la empresa normalmente es un asalariado que juega dos papeles: mantener el puesto y jugar una estrategia profesional que le permita trabajar con los sectores patronales y obreros a la vez” (pag.77).

Entonces, ¿Cual debiese ser el ejercicio profesional del Trabajo Social en el ámbito laboral? Si tomamos en cuentas las diversas actividades que desarrolla el Trabajador Social en el área de Bienestar Social Laboral, debiese ser su objetivo y función mejorar la calidad de vida laboral y las condiciones de trabajo que se da en la organización, claro, esta que en la práctica, las funciones del Trabajador Social son diversas, pero así no debiese ser. Se necesita de una normativa específica en el ámbito de bienestar social laboral. En el 2013 en el Perú se aprueba la

Ley N.º 30112 del Ejercicio Profesional del Trabajador Social, el cual señala el objeto de estudio y en el artículo 5, establecen que son funciones del trabajador social las siguientes:

- Participar en la gestión, formulación, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos sociales dirigidos a mejorar las condiciones y calidad de vida de la población, en las instituciones públicas y privadas.
- Participar en el diseño, administración y ejecución de programas de bienestar social, bienestar laboral, seguridad social y salud ocupacional.
- Participar en los programas y proyectos de desarrollo social en organismos gubernamentales y no gubernamentales.
- Participar en proyectos de investigación social y científica con el fin de optimizar el mejoramiento de la calidad de vida de la familia, los grupos y la población.
- Otras funciones inherentes al ejercicio profesional.

Si bien es cierto que la ley de ejercicio del Trabajo Social, es sancionada y promulgada bajo el contexto de grandes transformaciones políticas, sociales, económicas y culturales que ocurren no solamente en el Perú sino a nivel Mundial, en donde el término bienestar adquiere nuevas connotaciones y es primordial en la política de un Estado, este término debe estar ligado al desarrollo humano. Pues bien, esta ley busca proteger y dar respaldo al ejercicio profesional de los Trabajadores Sociales, pues anterior a ello no se contaba con un marco legal que regulara el ejercicio profesional del Trabajo Social; sin embargo, como ya lo mencioné es necesario la existencia de alguna normativa que impulse una política de bienestar social laboral el cual sirva de guía a todos los profesionales que se desempeña en el rumbo de trabajo social en empresas y

ello contribuya con los objetivos no solo gerenciales de las organizaciones sino también a nivel macro que es el mejoramiento de la calidad de vida.

Como profesionales debemos reflexionar sobre el quehacer del Trabajo Social en la organización, poner en valor la gestión del conocimiento, establecer parámetros de calidad en los servicios que prestamos, establecer procesos y definir procedimientos, así como la necesidad de la sistematización de la información que disponemos y saber vender el fruto de nuestro trabajo colectivo a través de marketing de servicios (Victoria Belis, 2010, pág. 1)

Por otro lado, el proceso de construcción de Políticas de Bienestar social laboral, el cual es el tema abordado en esta tesis, como se mencionó parte del enfoque del desarrollo humano, que se va consolidando con el diseño de programas que buscan mejorar la calidad de vida laboral y la protección y servicios, en ese sentido el quehacer del Trabajo Social debe ser considerado como una inversión que favorece la posibilidad de una mayor productividad, aumento de la calidad de vida laboral y por ende del clima organizacional; además, puede prevenir y atender las eventuales situaciones críticas que afecten el funcionamiento organizacional. Pues bien, el Trabajo Social, al disponer de información y conocimiento sobre cómo se va a desarrollar la intervención estratégica proactiva y enunciativa en el marco de la política de bienestar social laboral; según cada contexto y necesidades organizacionales, generará una visión, acciones y evaluaciones sobre la base de indicadores para corregir y desarrollar las directrices más congruentes de esas políticas sociales para una mayor efectividad e impacto social deseable.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis de la investigación

Hipótesis general

Existe relación directa entre la Política de Bienestar Social Laboral y el clima organizacional de la empresa del Grupo Scharff S. A.

Hipótesis específicas

- Los programas de la Política de Bienestar Social si influyen en el clima organizacional de la empresa del Grupo Scharff S. A.
- Las dimensiones del clima organizacional influyen en la productividad laboral de la empresa del Grupo Scharff S. A.

3.2. Identificación de variables

Variable independiente

Política de Bienestar Social Laboral

Indicadores variables independientes: Política de Bienestar Social

Programa para mantener la calidad de vida laboral.

Programa de protección y servicios sociales.

Variable dependiente

Clima organizacional

Indicadores variables dependiente: Clima organizacional

- Dimensión de relaciones interpersonales.
- Dimensión de estilo de dirección.

- Dimensión de sentido de pertenencia.
- Dimensión de retribución.
- Dimensión de disponibilidad de recursos.
- Dimensión de estabilidad.
- Dimensión de claridad y coherencia en la dirección.
- Dimensión de valores colectivos.

Operacionalización de variables

La variable dependiente está caracterizada, tal como se muestra a continuación:

X (x1, x2) \Rightarrow Y (y1, y2, y3, y4, y5, y6, y7, y8)

Dónde:

X : variable independiente.

x1, x2 : indicadores de X.

Y : variable dependiente.

y1, y2, y3, y4, y5, y6, y7, y8 : indicadores de Y.

3.3. Tabla 2: *Matriz de Consistencia*

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable e indicadores
<p>Pregunta general ¿Existe relación directa entre la Política de Bienestar Social Laboral y el clima organizacional de la empresa del Grupo Scharff S. A.?</p> <p>Preguntas específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Los programas de la Política de Bienestar Social Laboral influyen en el clima organizacional de la empresa del Grupo Scharff S. A.? • ¿Las dimensiones del Clima organizacional influyen en la productividad laboral de la empresa del Grupo Scharff S. A.? 	<p>Objetivo general Determinar si existe una relación directa la Política de Bienestar Social Laboral y el clima organizacional de la empresa del Grupo Scharff S. A.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar si los programas de la Política de Bienestar Social Laboral influyen el clima organizacional de la empresa del Grupo Scharff S. A. • Determinar si las dimensiones del clima organizacional influyen en la productividad laboral de la empresa del Grupo Scharff S.A. 	<p>Hipótesis general Existe relación directa entre la Política de Bienestar Social Laboral y el clima organizacional de la empresa del Grupo Scharff S. A.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los programas de la Política de Bienestar Social si influyen en el clima organizacional de la empresa del Grupo Scharff S. A. • Las dimensiones del clima organizacional influyen en la productividad laboral de la empresa del Grupo Scharff S. A. 	<p>Variable X = Variable independiente: Política de Bienestar Social Laboral</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa para mantener la calidad de vida laboral. x1 • Programa de protección y servicios sociales. x2 <p>Variable Y = Variable dependiente: Clima organizacional</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dimensión de relaciones interpersonales. y1 • Dimensión de estilo de dirección. y2 • Dimensión de sentido de pertenencia. y3 • Dimensión de retribución. y4 • Dimensión de disponibilidad de recursos. y5 • Dimensión de estabilidad. y6 • Dimensión de claridad y coherencia en la dirección. y7 • Dimensión de valores colectivos. y8 <p>Técnicas de Recolección de Datos:</p> <p>Variable X: Análisis documental, informes de la gerencia.</p> <p>Variable Y: Análisis documental, reporte de indicadores de gestión de recursos humanos. Cuestionario, entrevistas, entre otros.</p>

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Tipo de investigación

El tipo de estudio que se aplicó para la elaboración de esta investigación se dispuso de la clasificación mencionada, como un estudio, por el análisis y alcance de los objetivos, de tipo “descriptivo - explicativo”, el cual consta de las siguientes etapas:

Primera etapa: Planificación: Descripción de la situación actual de la organización, análisis de la situación externo e interno, diagnostico FODA, análisis de involucrados, análisis de problema, diseño y elaboración del Plan de Bienestar Social Laboral.

Segunda etapa: Implementación y operación: Definir el problema central, definir los objetivos, definir las estrategias, análisis de alternativas de solución, estimación de beneficios, estimación de costos operativos, preparación e implantación.

Tercera etapa: Verificación y Acción: Presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones.

4.2. Diseño de la investigación

Dada la naturaleza de la hipótesis, en la cual se requirió demostrar la relación causa – efecto entre las variables, donde la variable independiente no puede ser manipulada y no exige grupo de control; se observa que la investigación adopta el diseño; Preprueba- posprueba, para determinar cuál es el nivel de asociación de ambas variables independiente y dependiente (Política de bienestar social laboral y clima organizacional).

4.3. Nivel de la investigación

La investigación es “descriptivo – explicativo - correlacional”, se ocupará de esclarecer las relaciones entre las variables “Política de Bienestar Social Laboral” y “clima organizacional” y como los valores de una se modifican cuando aumentan o disminuyen los valores en la otra. Si bien la investigación es descriptiva por cuanto delinearé las características que presentan las variables elegidas en la muestra seleccionada, por otro lado, en lo referente a su nivel de investigación, es un “estudio de comprobación de hipótesis casuales”.

4.4. Universo, población y muestra

La empresa del Grupo Scharff S.A. existe alrededor de 700 colaboradores aproximadamente, el cual conforma el universo de estudio para la presente investigación, sin embargo, la población delimitada está conformado por 559 colaboradores que laboran en la sede de Perú. El tipo de muestreo aplicado fue el “criterial” u “opinático” en el cual el investigador selecciona su muestra de acuerdo a los objetivos de la investigación.

Población: corresponde a la totalidad de los colaboradores (559), de un total de 10 áreas en la sede del Grupo Scharff S.A. en el Perú.

Tamaño de Muestra (n): Siendo el tamaño de la población diez (10) áreas en la sede de Perú, sumando 559 colaboradores, se requiere aplicar la investigación la totalidad de la población; sin embargo, la limitación para aplicar la investigación requiere un tamaño de muestra de 60 colaboradores de las distintas áreas con un nivel de confianza de 95%, el cual permita determinar los elementos que se presentan. La muestra se define de manera representativa por cada instrumento de investigación; así:

- Nivel de confianza: 95%
- Tamaño de la muestra= 60
- Porcentaje =50
- Intervalo de confianza = 11.96%
- Población= 559

4.5. Técnicas de recolección de datos

La investigación requirió de distintas fuentes de investigación dados en libros, artículos, legislación laboral peruana, tesis de grado y postgrado y la base documental de la empresa del Grupo Scharff S.A. La investigación y su propuesta de implementación se basan en la experiencia del autor de la presente investigación como responsable del área de bienestar social laboral. La técnica de observación aplicada es de la “observación por encuesta” ya que se aplicó a la muestra seleccionada dos escalas: Escala de clima organizacional e indicadores de productividad laboral. La forma de análisis que se aplicó fue el análisis de correlación.

4.6. Instrumentos de recolección de datos

Escala de Clima Organizacional (ECDO)

Ficha técnica del instrumento

Autores: Acero Yusset, Echeverri, Lina Maria, Lizarazo Sandra, Quevedo, Ana Judith, Sanabria Bibiana.

Procedencia: Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Propósito: Con el estudio del clima organizacional en la empresa del Grupo Scharff S.A., se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Significación: Una puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200. Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

Grupo de referencia (población destinataria): La EDCO va dirigida los colaboradores de la empresa del Grupo Scharff S.A.

Extensión: La prueba consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la encuesta es de 10 minutos por persona.

Material a utilizar: Un computador con el programa Excel.

Escala: Para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecen 5 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- Nivel bajo: de 40 a 93 puntos.
- Promedio: de 94 a 147 puntos.
- Nivel Alto: Puntaje entre 148 y 200.

Características de los Items: Los items están conformados por una afirmación o juicio que está relacionado con el clima organizacional y una escala valorativa que le permite al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

Instrucciones: Ha sido importante conocer las características del grupo al cual va dirigido la prueba. Leer el instructivo y la prueba en su totalidad. Debe tener en cuenta a qué tipo de personas va dirigida la prueba específicamente. Es importante contar con el programa Excel para el registro de datos.

Indicadores (desempeño laboral)

Se basa en indicadores de gestión y evaluación de desempeño laboral realizado mediante una entrevista directa de los jefes de cada área con los colaboradores el cual están a su cargo.

4.7. Análisis de datos y técnicas para el procedimiento

La hipótesis general planteada afirma que existe una relación positiva y significativa entre la Política de Bienestar Social Laboral y el clima organizacional; por lo tanto, el análisis de la información recolectada está orientada a comprobar la hipótesis general e hipótesis específicas; se ordenó, clasifiqué y presenté resultados de la investigación en cuadros estadísticos y en gráficos elaborados y sistematizados con el propósito de hacerlo comprensibles.

Se utilizaron las siguientes técnicas de procedimientos:

- Estadística: Los datos recogidos permitieron la construcción de cuadros estadísticos y gráficos con su respectiva interpretación.
- Ordenamiento y clasificación: Registré manual y Excel.

- Formulación de cuadros de indicadores e índices anualizados.
- Formulación de gráficos de tendencia de indicadores e índices mensuales.
- Comparación de resultados con año base.

CAPÍTULO V

APLICACIÓN PRÁCTICA

5.1. Descripción de la situación actual de la organización

Para su mayor entendimiento, el Grupo Scharff es una empresa dedicada a brindar servicios de distribución, almacenamiento, transporte de carga sobredimensionada, servicio expreso nacional e internacional, cuenta cerca de 700 colaboradores, tiene sedes en Lima, Arequipa, Tacna, Piura, Trujillo y Puno; cuenta también con Sedes en países como Chile, Bolivia, Ecuador y EE. UU.

El clima y la cultura organizacional de la empresa son objeto de estudio de esta investigación; mediante la encuesta de clima laboral realizado en el 2016 manifiesta los siguientes indicadores:

- Inexistencia de Políticas Integral de Bienestar Social Laboral.
- Limitaciones de tiempos y recursos para de planes y actividades de bienestar.
- Puestos de trabajo en los que no existe continuidad en los procesos, dado que tienen alta rotación de personal y en ocasiones son desempeñados sin compromiso.
- Alta desconfianza de los jefes con sus empleados.
- Los jefes no tienen un buen control de sus emociones generan un ambiente negativo y temor de sus empleados en comunicarse, y por otro lado y trabajo es poco estimulante.
- La imposibilidad de desarrollar una línea de carrera en la empresa.
- Rumores de desvinculación laboral por motivo de crisis financiera en la empresa.

Desde el Trabajo Social se resalta la importancia del estudio del clima organizacional y la productividad laboral en la empresa; a continuación, se presenta los siguientes resultados sobre

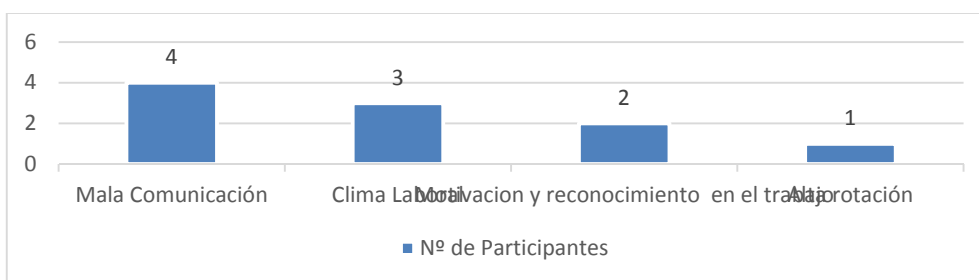
clima organizacional y el rendimiento laboral, realizado en las 37 áreas de la empresa del Grupo Scharff S. A.

5.1.1. Presentación y Análisis De Resultados De La Observación Directa – Entrevistas No Estructuradas.

Las entrevistas no estructuras han permitido que los colaboradores de la empresa del Grupo Scharff S. A., que han participado sobre el estudio de “Clima Organizacional” manifiesten sus opiniones de manera espontánea y libre, este tipo de entrevista se realizó los días 11,12 y 13 de abril del 2016 en la oficina de Bienestar Social de la empresa del Grupo Scharff S. A. Y se formuló dos preguntas a los 10 participantes el cuales fueron los siguientes:

La primera pregunta formulada fue *¿Cuál crees que es el problema principal de la empresa que es necesario mejorar?* Se obtiene las siguientes respuestas:

Gráfico 16: *¿Cuál crees que es el problema principal de la empresa que es necesario mejorar?*



Fuente. Elaboración propia.

Cuatro (4) de un total de 10 colaboradores que han participado en la entrevista no estructurada, ha indicado que el principal problema que hay en la empresa es la mala

comunicación en todos sus niveles, desde los directivos y supervisores hasta operarios, es decir, los jefes inmediatos no son precisos en asignar las actividades que deben cumplir, falta más retroalimentación en el seguimiento del proceso de trabajo.

Tres (3) de un total de 10 colaboradores que han participado en la entrevista no estructurada, manifiestan que el clima laboral no es propicio, que no hay muchas actividades de integración o motivacionales.

Dos (2) de un total de 10 colaboradores que han participado en la entrevista no estructurada, manifiestan que faltan motivación y el reconocimiento del trabajo mediante el otorgamiento de bonificaciones o certificados de reconocimiento, sin ello muchos colaboradores optan por renunciar o disminuyen su productividad a causa del estrés y la falta de compromiso.

Un (1) colaborador de un total de 10 colaboradores que han participado en la entrevista no estructurada, considera que el principal problema en la empresa es la alta rotación en los puestos de trabajo generando incertidumbre sobre su continuidad laboral.

La segunda pregunta formulada fue: ***¿Eres feliz con tu trabajo realizado en la empresa del Grupo Scharff S. A.?*** Se obtiene las siguientes respuestas:

Gráfico 17: *¿Eres feliz con tu trabajo realizado en la empresa del Grupo Scharff S.A.?*



Fuente. Elaboración propia.

Seis (6) de un total de 10 colaboradores que han participado en la entrevista no estructurada, ***declaran no estar satisfecho con su trabajo*** explica que se debe principalmente a las siguientes características:

- Su jefe no es un buen líder, no motiva ni reconoce el trabajo de sus subordinados.
- La remuneración percibida no refleja el desempeño de su productividad.
- No hay muchas oportunidades de crecimiento laboral, espacio donde pueda aportar nuevas ideas y asumir como desafío la política de la empresa.
- No hay un buen clima laboral

Cuatro (4) de un total de 10 colaboradores que han participado en la entrevista no estructurada, ***declaran sentirse satisfecho con su trabajo*** explica que se debe principalmente a las siguientes características:

- El clima laboral es bueno debido a las actividades que se realiza y la cultura organizacional.
- Hay oportunidades de crecimiento laboral y asignación de actividades claras y precisas, el cual consideran como un desafío para su desarrollo personal y profesional.
- Considera que la remuneración percibida se conforma al desempeño de su productividad.

Estas situaciones permiten ver que el clima organizacional en la empresa del Grupo Scharff S. A. No es óptima, no es saludable y requiere de un esfuerzo grande de los niveles administrativos involucrados como lo son la Área de Gerencia General y el Área de Recursos Humanos liderado por la oficina de Bienestar Social para desarrollar las acciones pertinentes que desemboquen en

la mejora de las condiciones de trabajo de los colaboradores, estableciendo Una Política de Bienestar Social Laboral que generen bienestar al interior de la administración y así es mejorar la calidad en los servicios que se prestan.

5.2. Presentación y análisis de resultados de cuestionarios e indicadores de Gestión de Recursos Humanos:

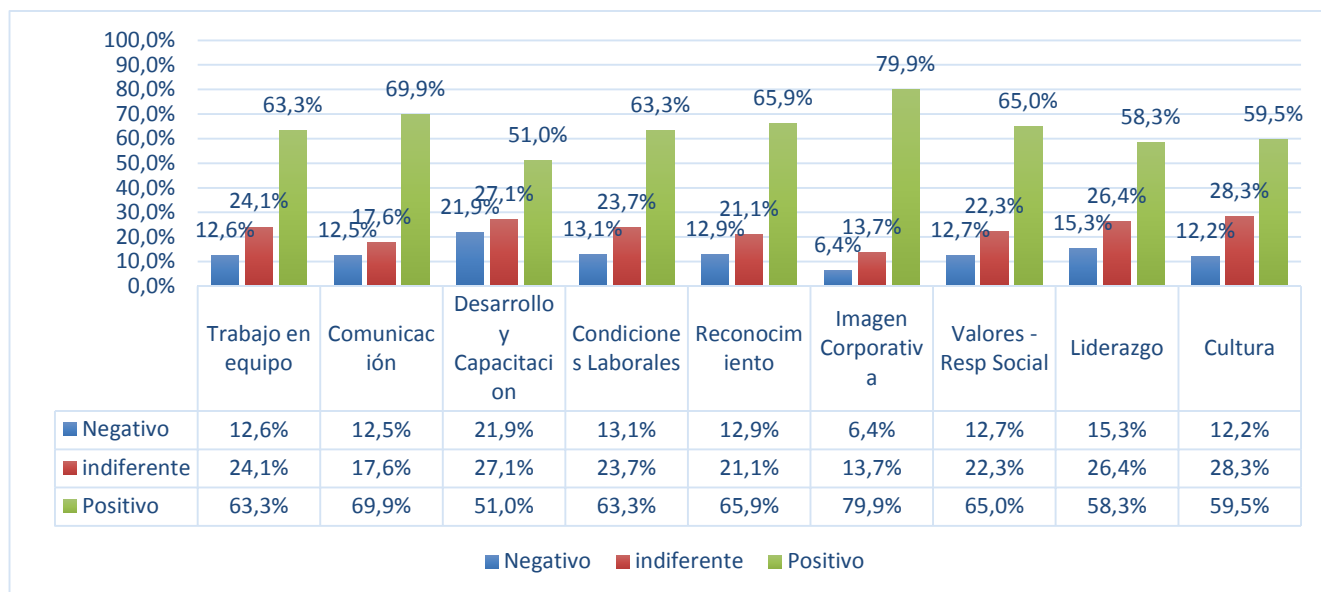
5.2.1. Cuestionario sobre el clima organizacional realizado por la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa del Grupo Scharff S.A.

El objetivo del cuestionario realizado consiste en recoger una serie de indicadores cuantificables sobre la opinión y satisfacción que los colaboradores tienen sobre aspectos relacionados con su puesto de trabajo. En el caso de la encuesta que nos ocupa, los datos fueron recogidos en los meses de febrero del 2016. El cuestionario se ha realizado sobre un universo de 579 colaboradores. Los indicadores cuantificables se han agrupado en 8 aspectos con los que busca identificar los puntos a desarrollar, mantener o mejorar para lograr el objetivo propuesto dentro del Planeamiento Estratégico 2015 - 2020, en cada uno de los cuales se plantean una serie de afirmaciones sobre las que el colaborador al que va dirigida la encuesta debe indicar su grado de satisfacción.

En el gráfico N° 18: "Percepción general del Clima Organizacional" es un consolidado de los resultados de los encuestados el cual ha sido tabulado y como se observa, los colaboradores tienen una buena percepción positiva principalmente en los ítems de imagen corporativa,

comunicación y responsabilidad social; sin embargo, la percepción es menor en ítems como desarrollo y capacitaciones, liderazgo y cultura.

Gráfico 18: *Percepción general del clima laboral.*



Fuente. Elaboración propia.

5.2.2. Escala de Clima Organizacional (EDCO).

A continuación, se presenta la información recolectada en la empresa del Grupo Scharff S. A. a través del instrumento EDCO, el presente estudio se realizó a la totalidad de 60 colaboradores de distintas áreas de la empresa; para el análisis del clima organizacional se utilizan los resultados de los cuarenta ítems por los que está conformado el instrumento y que abarcan ocho indicadores, asignándole cinco preguntas por cada dimensión, los cuales son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, retribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y los valores colectivos. Estos sumados proporcionan como resultado un puntaje mínimo de 40 y un máximo de 200, y así se

determina el nivel en que se encuentra el clima organizacional en la institución, los rangos son los siguientes:

- Nivel bajo: De 40 a 93 puntos y en porcentaje de 1% a 46%.
- Promedio: De 94 a 147 puntos y en porcentaje de 47% a 74%.
- Nivel alto: Puntajes entre 148 a 200 y en porcentaje de 75% al 100%.

Tabla N° 3: *Puntuación de ítems.*

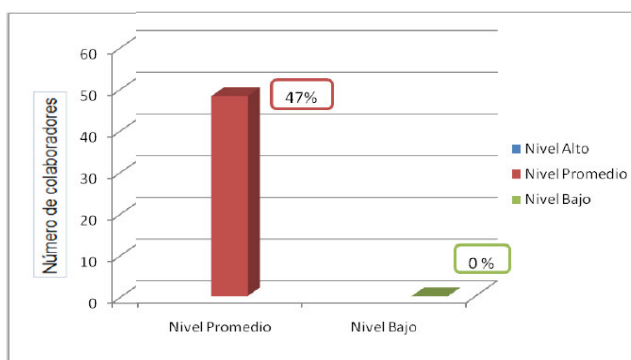
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Ítems Positivos	5	4	3	2	1
Ítems Negativos	1	2	3	4	5

Fuente. Escala del Clima Organizacional (EDCO), autores: Acero Yusset, Echeverri, Lina Maria, Lizarazo Sandra, Quevedo, Ana Judith, Sanabria Bibian

- Los ítems positivos son: 1,2,5,6,8,11,12,13,16,17,21,22,27,30,31,32,36,37,38,40.
- Los ítems negativos son : 3,4,7,9,10,14,15,18,19,20,23,24,25,26,28,29,33,34,35,39.

Es importante tomar en cuenta que la suma de los resultados obtenidos en cada ítem aportó una puntuación sobre 25 puntos por indicador.

Gráfico 19: *Evaluación individual del clima organizacional.*



Fuente. Elaboración propia.

Tal como se muestra en el gráfico N° 19: “Evaluación individual del clima organizacional”, en la totalidad de colaboradores encuestados (60) de la empresa del Grupo Scharff, el 47% de ellos tiene un nivel promedio sobre el clima organizacional.

En esta matriz se puede apreciar que entre la mayoría de los colaboradores de la empresa del Grupo Scharff S. A., se percibe un ambiente positivo en cuanto a las relaciones interpersonales, por ello, que el 71,67 % de los encuestados consideran sentirse cómodos en el grupo de trabajo y más del 60 % consideran que los miembros nunca son distantes, lo cual contribuye a fortalecer las relaciones entre el personal.

Tabla N° 4: Matriz Respuesta 1.

INDICADOR	DIMENSIONES	Siempre	Casi siempre	Alg unas veces	Muy pocas veces	Nunca	Valor total
Relaciones Interpersonales	1. Los miembros del grupo tienen cuenta mis opiniones.	3,33 %	6,67 %	76,67 %	10 %	3,33 %	178
	2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo.	10 %	23,33 %	60 %	5 %	1,67 %	201
	3. Los miembros del grupo son distantes conmigo.	-	1,67 %	6,67 %	23,33 %	68,33 %	275
	4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.	-	-	3,33 %	25 %	71,67 %	281
Saludable	5. El grupo de trabajo valora mis aportes.	3,33 %	11,67 %	65 %	15 %	5 %	176
						Total	111
						Nominal	18,52
						Puntuación del clima por indicador sobre 25 puntos	
Punteo por dimensión 18,52		No Saludable 5 a 11,6		Por Mejorar 11,7 a 18,4		Saludable 18,5 a 25	

Fuente. Elaboración propia

Este indicador se manifiesta una tendencia positiva, pues la puntuación obtenida es de 18,52 el cual es adecuada “saludable” para la organización según el instrumento EDCO, revelando de

esta forma que en la institución las relaciones interpersonales son una fortaleza para un buen clima organizacional.

Tabla N° 5: Matriz Respuesta 2.

INDICADOR	DIMENSIONES	Siempre	Casi siempre	Alg unas veces	Muy pocas veces	Nunca	Valor total
Estilos de dirección	6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.	3,33 %	10%	13,33 %	43,33 %	30%	128
	7. Mi jefe es mal educado.	1,67 %	3,33%	15%	30%	50%	254
	8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.	3,33 %	5%	36,67 %	30%	25%	139
	9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias.	3,33 %	16,67 %	26,67 %	33,33 %	20%	210
Por mejorar	10. El jefe desconfía del grupo de trabajo.	3,33 %	5%	20%	41,67 %	30%	234
						Total	965
						Nominal	16,08
Punteo por dimensión 16,08		No Saludable 5 a 11,6		Por Mejorar 11,7 a 18,4		Saludable 18,5 a 25	

Fuente. Elaboración propia

El estilo de dirección es el tipo de comportamiento o liderazgo que ejerce los jefes a sus colaboradores. Este indicador no tiene una puntuación aceptable según la escala de calificación del EDCO, ya que el punteo por dimensión es de 16,08, es decir, hay un clima organizacional que no es óptimo, por lo tanto, hay que evaluar qué aspecto se debe mejorar y según la Tabla N.º 5 “Matriz respuesta 2”: el 43,33 % de los colaboradores consideran que muy pocas veces los jefes de las distintas áreas crean una atmósfera de confianza en el trabajo, además el 41,67 % “muy pocas veces” y 20 % “algunas veces” de los encuestados perciben que los jefes desconfían

del grupo de trabajo, lo que incide en la relación de los colaboradores y los jefes (y viceversa); sin embargo, en cuanto al aspecto positivo que se puede destacar siendo el porcentaje más alto de 50 % los colaboradores indican que sus jefes no son maleducados y un 33,33 % indica “muy pocas veces” las órdenes impartidas por sus jefes son arbitrarias.

Tabla N° 6: Matriz Respuesta 3.

INDICADOR	DIMENSIONES	Siempre	Casi siempre	Alg unas veces	Muy pocas veces	Nunca	Valor total
Retribución	11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.	-	5%	3,33%	36,67%	55%	95
	12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.	6,67%	36,67%	28,33%	25%	3,33%	19
	13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.	16,67%	25%	18,33%	26,67%	13,33%	18
	14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa.	16,67%	18,33%	26,67%	28,33%	10%	17
Por mejorar	15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.	16,67%	21,67%	36,67%	21,67%	3,33%	16
						Total	81
						Nominal	13,52
Puntuación del clima por indicador sobre 25 puntos							
Punteo por dimensión		No Saludable		Por Mejorar		Saludable	
13,52		5 a 11,6		11,7 a 18,4		18,5 a 25	

Fuente. Elaboración propia

La retribución es la compensación económica y no económica que los colaboradores reciben directamente por el puesto desempeñado, la labor realizada y la continuidad en el trabajo. El indicador de retribución tiene una puntuación poco aceptable según la escala de calificación del EDCO, el cual fluctúa en 13,52 y es el puntaje menor a comparación de los ocho indicadores, el cual es preocupante ya que son varios los aspectos por mejorar, fijémonos por ejemplo en la

tabla N.º 6: “Matriz de respuesta 3” el cual se muestra que el 55 % de los encuestados no entienden bien los beneficios que tiene la empresa para sus colaboradores además que muy pocas veces (el 28,33 %) los beneficios de salud satisfacen las necesidades y algunas veces (36,67 %) los servicios de salud son deficientes. Se muestra una disyuntiva respecto a la asignación salarial, puesto que un 25 % “Casi siempre”, 18,33 % “algunas veces” y el 26,67 % “muy pocas veces” están de acuerdo con el sistema de salarios y compensaciones.

Tabla N.º 7: Matriz Respuesta 4.

INDICADOR	DIMENSIONES	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Valor total
Sentido de pertenencia	16. Realmente me interesa el futuro de la empresa.	3,33 %	16,67 %	56,67 %	15 %	8,33 %	17,5
	17. Recomendando a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo	3,33 %	13,33 %	46,67 %	26,67 %	10 %	16,4
	18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.	-	1,67 %	11,67 %	25 %	61,67 %	26,8
	19. Sin remuneración no trabajo horas extras.	1,67 %	3,33 %	8,33 %	38,33 %	48,33 %	25,7
Saludable	20. Sería más feliz en otra empresa.	1,67 %	3,33 %	18,33 %	31,67 %	45 %	24,9
						Total	111,3
Puntuación del clima por indicador sobre 25 puntos						Nominal	18,55
Punteo por dimensión 18,55		No Saludable 5 a 11,6		Por Mejorar 11,7 a 18,4		Saludable 18,5 a 25	

Fuente. Elaboración propia

El sentido de pertenencia es un factor del clima organizacional el cual indica la identificación de los colaboradores con los objetivos de la empresa. En ese sentido, según la encuesta un total de 61.67 % encuestados indica que no se avergüenza de la empresa, asimismo el 45 % manifiesta

que no sería más feliz en otra empresa que no sea del Grupo Scharff S. A. El cual evidencia la identificación que tiene algunos de los colaboradores con la política de la empresa, la puntuación por dimensión fue aceptable el cual fluctúa en un 18,55 según la escala de medición EDCO la cual indica una tendencia positiva.

Tabla N° 8: Matriz Respuesta 5.

INDICADOR	DIMENSIONES	Siempre	Casi siempre	Alg unas veces	Muy pocas veces	Nunca	Valor total
Disponibilidad de Recursos	21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.	25%	30%	28,3 3%	13,33%	3,33%	216
	22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.	26,6 7%	40%	21,6 7%	8,33%	3,33%	227
	23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor de desarrollo.	3,33 %	6,67 %	20%	38,33%	31,67 %	233
	24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.	3,33 %	8,33 %	33,3 3%	33,33%	21,67 %	217
Saludable	25. La iluminación del área de trabajo es deficiente.	-	1,67 %	6,67 %	15%	76,67 %	280
						Total	1173
						Puntuación del clima por indicador sobre 25 puntos	Nominal 19,55
Punteo por dimensión 19,55		No Saludable 5 a 11,6		Por Mejorar 11,7 a 18,4		Saludable 18,5 a 25	

Fuente. Elaboración propia

La disponibilidad de recursos contribuye a una gestión adecuada incrementado la productividad en la empresa, y no consiste con contar con adecuado espacio – infraestructura también incluye contar con apropiadas herramientas que contribuye en el desempeño laboral. El indicador sobre la disponibilidad de recursos tiene una puntuación aceptable según la escala de calificación del EDCO, el cual fluctúa en 19,55. Debido a que los encuestados consideran por

ejemplo: En un 25 % “siempre” y 30 % “casi siempre” disponer con un espacio adecuada para realizar su trabajo, asimismo, el 76,67 % considera eficiente la iluminación en el área de trabajo; sin embargo, un 33,33 % indica que a veces es difícil acceder algún tipo de información para realizar las diversas actividades laborales, a pesar de ello, este indicador se coloca en una puntuación aceptable lo cual indica una tendencia positiva o favorable en este sentido.

Tabla N° 9: Matriz Respuesta 6.

INDICADOR	DIMENSIONES	Siempre	Casi siempre	Alg unas veces	Muy pocas veces	Nunca	Valor total
Estabilidad	26. La empresa despide personal sin tener en cuenta su desempeño.	1,67 %	8,33 %	33,33 %	40%	16,67 %	217
	27. La empresa brinda estabilidad laboral.	23,33 %	23,33 %	31,67 %	13,33%	8,33%	204
	28. La empresa contrata personal temporal.	5%	8,33 %	50%	28,33%	8,33%	196
	29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.	5%	8,33 %	58,33 %	16,67%	11,67 %	193
Por mejorar	30. Del buen desempeño depende la permanencia en el cargo.	18,33 %	23,33 %	36,67 %	13,33%	8,33%	198
						Total	1008
Puntuación del clima por indicador sobre 25 puntos						Nominal	16,80
Punteo por dimensión		No Saludable		Por Mejorar		Saludable	
16,80		5 a 11,6		11,7 a 18,4		18,5 a 25	

Fuente. Elaboración propia

La estabilidad laboral está integrada por dos aspectos: la duración indefinida de la relación y la exigencia de una causa razonable para su disolución, en ese sentido los colaboradores pueden gozar de estabilidad laboral cuando el contrato laboral es indefinido para

ello hay un tiempo determinado y si el empleado decide renovar el contrato. En atención a los resultados obtenidos, el indicador sobre la estabilidad tiene una puntuación no deseable según la escala de calificación del EDCO, el cual fluctúa en 16,80. La mayor parte de los encuestados en un 33,33 % “algunas veces” y 40 % “muy pocas veces” considera que la empresa no despide al personal sin tener en cuenta el desempeño, además la institución brinda estabilidad laboral, lo cual contribuye a favorecer el clima organizacional, ya que el colaborador está consciente que mientras ejecute eficientemente el puesto de trabajo y las diversas actividades laborales tendrá permanencia en el cargo. Sin embargo, un 58,33 % de los encuestados perciben que algunas veces la permanencia en el puesto depende de preferencias personales.

Tabla N° 10: Matriz Respuesta 7.

INDICADOR	DIMENSIONES	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Valor total
Claridad y coherencia en la dirección	31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa.	6,67 %	13,33 %	46,67 %	18,33 %	15 %	167
	32. Conozco bien cómo la empresa está logrando sus metas.	8,33 %	23,33 %	33,33 %	25 %	10 %	177
	33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas	1,67 %	5 %	36,67 %	23,33 %	33,33 %	229
	34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.	1,67 %	3,33 %	23,33 %	26,67 %	45 %	246
Por mejorar	35. Las metas de la empresa son poco entendibles.	3,33 %	8,33 %	23,33 %	21,67 %	43,33 %	236
						Total	1055
Puntuación del clima por indicador sobre 25 puntos						Nominal	17,58
Punteo por dimensión 17,58		No Saludable 5 a 11,6		Por Mejorar 11,7 a 18,4		Saludable 18,5 a 25	

Fuente. Elaboración propia

La claridad y coherencia en la dirección: Es el grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa en base a las metas y programas consistentes que ha considerado la alta gerencia como política corporativa. El indicador tiene una puntuación no deseable según la escala de calificación del EDCO, el cual fluctúa en 17,58. En este sentido, el 46,67% de los encuestados “algunas veces” entienden de manera clara las metas de la empresa y un porcentaje de 23,33% consideran que casi siempre conocen bien cómo se están logrando las metas, pero algunos colaboradores 36,67% perciben que algunas veces las actividades o tareas realizadas no tienen relación para el alcance de los objetivos institucionales. Además los encuestados consideran en un 43,33% que los directivos no dan a conocer las metas, las cuales son poco entendibles.

Tabla N° 11: Matriz Respuesta 8.

INDICADOR	DIMENSIONES	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Valor total
Valores Colectivos	36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.	21,67%	20%	36,67%	13,33%	8,33%	200
	37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.	20%	25%	31,67%	16,67%	6,67%	201
	38. Cuando se necesita información de otras dependencias se puede conseguir fácilmente.	5%	16,67%	51,67%	20%	6,67%	176
	39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.	6,67%	15%	43,33%	26,67%	8,33%	189
Por mejorar	40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.	18,33%	23,33%	31,67%	15%	11,67%	193
						Total	959
						No minimal	15,98
						Puntuación del clima por indicador sobre 25 puntos	
Punteo por dimensión 15,98		No Saludable 5 a 11,6		Por Mejorar 11,7 a 18,4		Saludable 18,5 a 25	

Fuente. Elaboración propia

Los valores colectivos son el grado en que los miembros del grupo se identifican entre sí y comparten los objetivos; la cohesión es importante porque se relaciona con la productividad del grupo. El indicador tiene una puntuación no deseable según la escala de calificación del EDCO, el cual fluctúa en 15,98, el cual es sorprendente debido que los valores son los pilares más importantes, ya que los valores de una organización son valores del grupo de colaboradores, en ese sentido se requiere mejorar y afianzar los puntos señalados en la tabla, por ejemplo, en un porcentaje de 20% de los encuestados perciben como bueno, casi siempre, el trabajo en equipo con las diferentes unidades administrativas, solamente algunas veces (el 51,67%) se puede contar con información de otras áreas, los cuales no responden a cabalidad con las necesidades laborales del personal.

Tabla N° 12: *Resumen de valores totales del clima organizacional por indicador.*

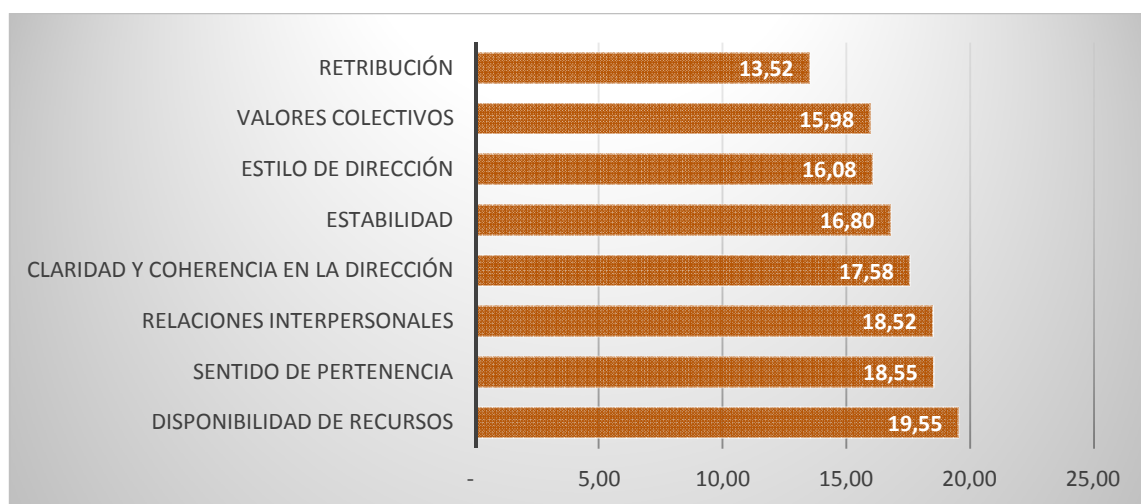
Indicador	Valor Total	No Saludable 5 a 11,6	Por Mejorar 11,7 a 18,4	Saludable 18,5 a 25
Relaciones interpersonales	18,52			
Estilo de dirección	16,08			
Retribución	13,52			
Sentido de pertenencia	18,55			
Disponibilidad de recursos	19,55			
Estabilidad	16,80			
Claridad y coherencia en la dirección	17,58			
Valores colectivos	15,98			
Puntuación de clima organizacional		136,58		

Fuente. Elaboración propia

Entender, sintetizar y analizar el clima organizacional de una empresa es tedioso por la recopilación de datos (son diversos los elementos) que se debe realizar y así como el

involucramiento del personal que debe participar. Los resultados obtenidos de los ocho (8) indicadores según lo señalado en la Tabla N° 12 “Resumen de valores totales del clima organizacional por indicador”, muestran aspectos positivos o favorables y los que se necesitan mejor, por lo que incide en mayor o menor medida en el clima organizacional. De esta forma se estableció el puntaje del clima organizacional el cual es de 136.58, según la escala EDCO, esta puntuación equivale a un nivel promedio, por lo tanto existe un clima organizacional el cual requiere mejoras, en ese sentido los indicadores con menor puntaje se debe evaluar y proponer un plan de mejoras para el alcance de los objetivos organizacional.

Gráfico 20: Dimensiones del clima organizacional por indicador.



Fuente. Elaboración propia

En esta gráfica se puede observar que los indicadores que revelaron una tendencia positiva o favorable en la empresa del Grupo Scharff S.A. son: Disponibilidad de recursos, Sentido de pertenencia y relaciones interpersonales, siendo estos factores los que contribuyen a favorecer el clima organizacional en la organización. Así también se puede apreciar los factores críticos que

requieren mejorar para lograr una tendencia positiva del clima organizacional son: Claridad y coherencia en la dirección, estabilidad, estilo de dirección, valores colectivos y retribución.

5.2.3. Indicadores de Productividad Laboral de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa del Grupo Scharff S.A.

El modelo actual de la gestión de recursos humanos se enfoca en indicadores relacionados con el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización; es decir, en sus competencias; en ese sentido, cuando la empresa analiza las características de su capital humano está viendo la posibilidad de diagnosticar y agregar valor para el cumplimiento de las metas organizacionales; es decir, ofrecer retroalimentación a los colaboradores de la empresa sobre cómo pueden volverse más productivos y útiles para la empresa en la búsqueda de calidad. La evaluación de la productividad laboral no solo permite evaluar el desempeño laboral de los colaboradores en proporción al tiempo dedicado a actividades que la empresa considera como productivas, de todo el tiempo que, dentro del horario laboral establecido se dedica a la actividad, sino, también permite prestar atención en determinar que necesidades son prioritarias en términos de capacitación, desarrollo y bienestar, para incluirla como estrategia de la empresa el cual se garantice buenas condiciones y buena motivación constante hacia el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

Existen diversos indicadores para medir y cuantificar la productividad laboral y con ello proporcionar información que debe ser analizada e interpretada con el fin de conocer el

comportamiento de los colaboradores de la empresa durante su operación, de manera que se le puede gestionar más eficientemente sobre la base de los elementos que forman la estructura organizativa. A continuación se presenta los indicadores de recursos humanos y su impacto económico - organizativo en la empresa del Grupo de Scharff S.A.

Indicador: Evaluación del desempeño por área.

Este indicador nos sirve para dirigir y supervisar a los colaboradores y desarrollar una mejor gestión con respecto a su desempeño en el área al que pertenece, ello permitirá identificar mejor en su desempeño laborar mediante el desarrollo de planes de desarrollo y capacitación, en la empresa del Grupo Scharff S. A. Existe un sinfín de instrumentos para la evaluación de desempeño por áreas de los más conocidos por ejemplo: escala de puntuación, listado de verificación, método de selección forzada, enfoque de evaluación comparativa, administración por objetivos, evaluación de 360° entre otros. El tipo de instrumento aplicado fue escala de puntuación; ya que, posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacas por la empresa y la situación de cada colaborador ante ellas. La evaluación de desempeño laboral se realiza en la empresa del Grupo Scharff S. A. una vez por año y generalmente en el mes de agosto, el cual los jefes inmediatos mediante un formato de evaluación de desempeño (ver anexo N. ° 4) proporcionado por la Gerencia de Recursos Humanos, evaluaran a sus colaboradores que tengan más de tres meses de antigüedad, evaluando los siguientes criterios: desempeño laboral, habilidades, aspectos formales y actitudes.

La información que se obtendrá de la evaluación de desempeño laboral será:

- Identificar las áreas con alto rendimiento.
- Identificar las áreas con bajo desempeño.
- Determinar las causas de mal rendimiento.
- Identificar grupo de personas con alto rendimiento y por áreas.
- Proponer planes de acción al problema del rendimiento (capacitación, motivación, coaching, potenciales humanos y planes de línea de carrera).
- Feedback entre el evaluado y evaluador centrado en el desempeño con el apoyo del instrumento de evaluación.

La evaluación de desempeño laboral que se presenta se aplicó el lunes 17 de agosto del 2015 el cual fue presentado a la gerencia el 15 de setiembre del mismo año.

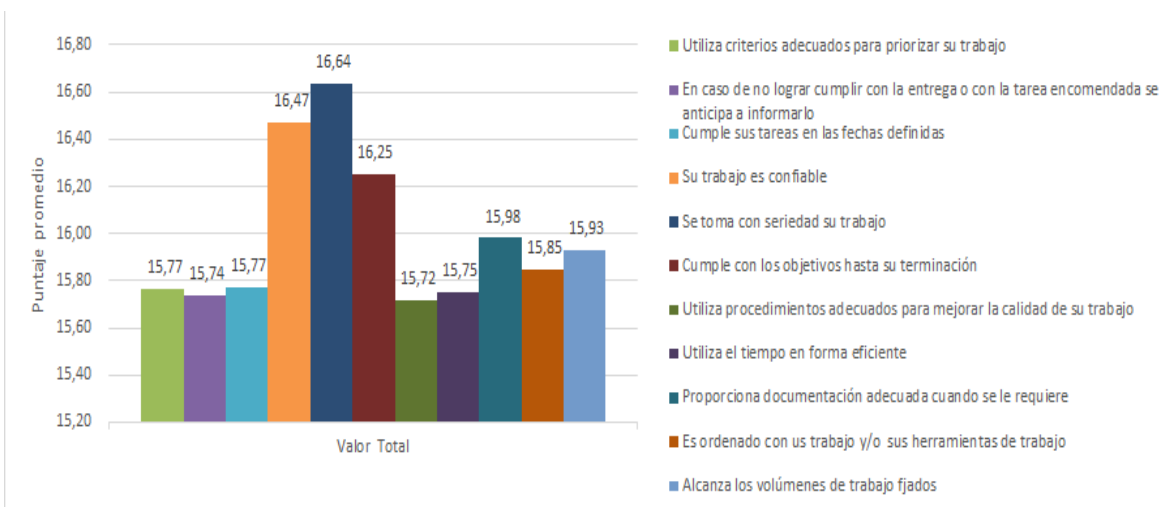
Tabla N° 13: *Puntaje para evaluar el nivel de desempeño laboral.*

GRADOS O NIVELES		
Puntaje	Nivel	Descripción
19-20	Alto Desempeño	Su alto desempeño supera el nivel requerido y esperado para el cargo.
17-18	Desempeño Destacado	Demuestra un que logra destacarse frente a sus pares.
14-16	Desempeño Promedio	Su desempeño responde a lo esperado y definido para el cargo.
11-13	Desempeño Deficiente	Presenta un nivel de desempeño por debajo de lo requerido para el cargo.
0-10	Mal Desempeño	Su desempeño demuestra que carece de los conocimientos, habilidades y destrezas para el cargo.
N.A	No Aplica al Cargo	La actividad descrita no se aplica para las funciones del cargo.

Fuente. Escala de puntuación elaborador por el área de recursos humanos de la empresa del Grupo Scharff. S.A.

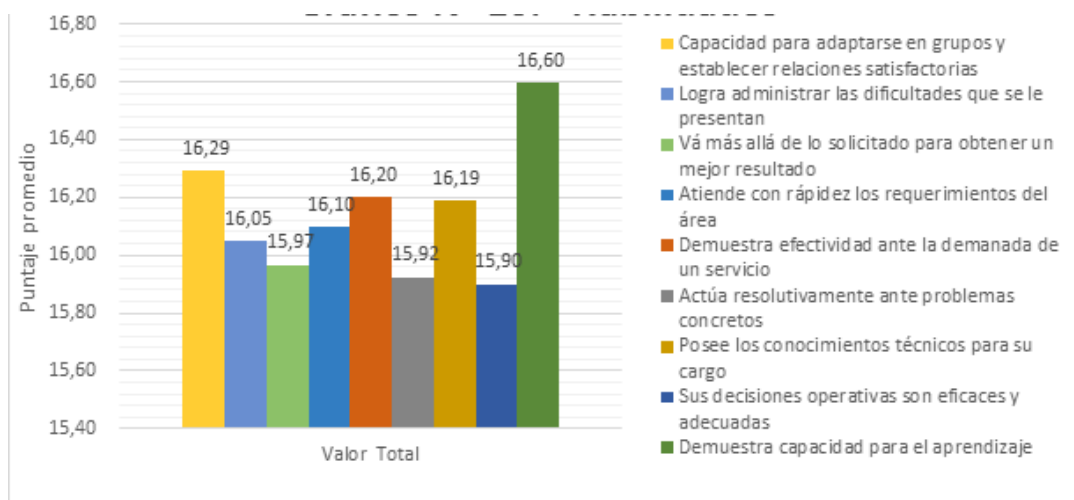
Los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño laboral aplicados a los colaboradores de la empresa del Grupo Scharff S. A. han sido los siguientes:

Gráfico 21: Desempeño Laboral.



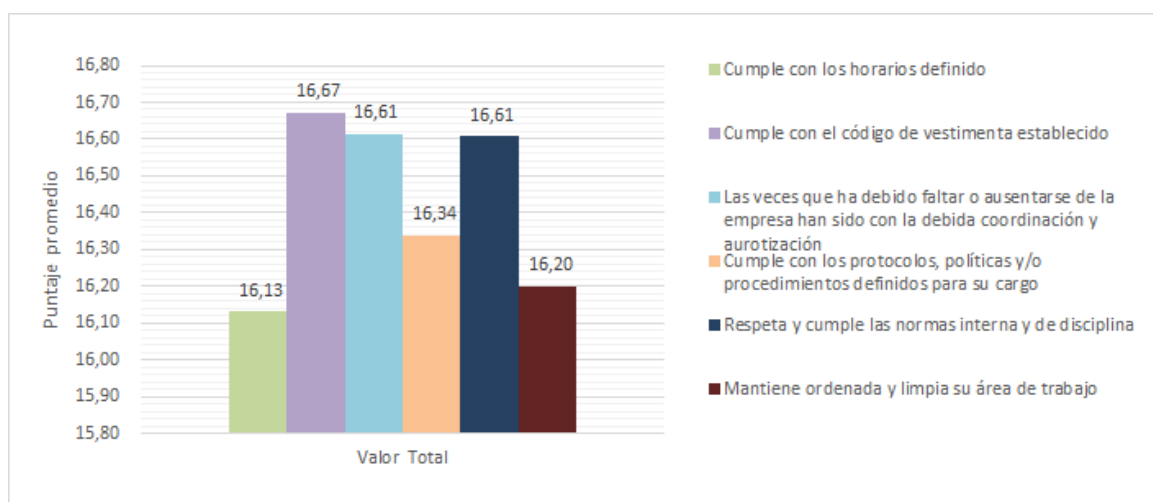
Fuente. Elaboración propia

El puntaje promedio de desempeño laboral en la empresa del Grupo Scharff S.A. es de 15.99 según el gráfico N° 21: “Desempeño Laboral”. Destaca la percepción que tiene los jefes o responsables de realizar la evaluación, debido que han indicado como máximo puntaje promedio (16,64) que sus subordinados “se toma con seriedad su trabajo” y su trabajo es confiable (16.47). Los puntajes promedios menores son: 15.72 “utilizan procedimientos adecuadas para mejorar la calidad de su trabajo”, 15,74 “En caso de no lograr cumplir con la entrega o con la tarea encomendada se anticipa a informarlo” y 15,75 “Utiliza el tiempo en forma eficiente”. En síntesis la calificación general lo ubica “Desempeño promedio”; el cual indica la importancia de que los jefes determinen cuales son las causas y el plan de mejoras el cual sus subordinados estarán comprometido para obtener un mayor resultado.

Gráfico 22: Habilidades.

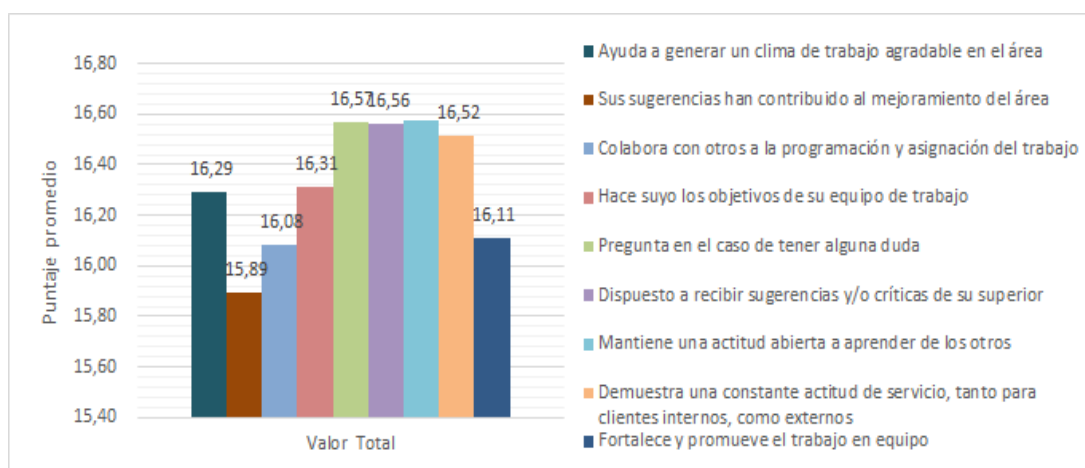
Fuente. Elaboración propia

El puntaje promedio de habilidades en la empresa del Grupo Scharff S.A. es de 16.13 según el gráfico N° 22: “Habilidades”. Destaca la percepción que tiene los jefes o responsables de realizar la evaluación, debido que han indicado como máximo puntaje promedio (16,60) que sus subordinados “demuestra capacidad para el aprendizaje” y “la capacidad para adaptarse en grupos y establecer relaciones satisfactorias” (16.29). Los puntajes promedios menores son: 15.90 “sus decisiones operativas son eficaces y adecuadas”, y el puntaje de 15,92 “Actúa resolutivamente ante problemas concretos”. En síntesis la calificación general lo ubica “Desempeño promedio”; el cual indica la importancia de que los jefes determinen cuales son las causas y el plan de mejoras el cual sus subordinados estarán comprometido para obtener un mayor resultado.

Gráfico N° 23: Aspectos formales.

Fuente. Elaboración propia

El puntaje promedio de habilidades en la empresa del Grupo Scharff S.A. es de 16.43 según el gráfico N° 23: “Aspectos formales”. Destaca la percepción que tiene los jefes o responsables de realizar la evaluación, debido que han indicado como máximo puntaje promedio (16,67) que sus subordinados “cumple con el código de vestimenta establecido”, puntaje de 16,61 en “Respeto y cumple las normas interna y de disciplina” y 16.61 respecto “las veces que ha debido de faltar o ausentarse de la empresa ha sido con la debida coordinación y autorización”. Los puntajes promedios menores son: 16.13 “cumple con los horarios definido”, y el puntaje de 16.20 “mantiene ordenada y limpia su área de trabajo”. En síntesis la calificación general lo ubica “Desempeño promedio”; el cual indica la importancia de que los jefes determinen cuales son las causas y el plan de mejoras el cual sus subordinados estarán comprometido para obtener un mayor resultado.

Gráfico N° 24: Actitudes.

Fuente. Elaboración propia

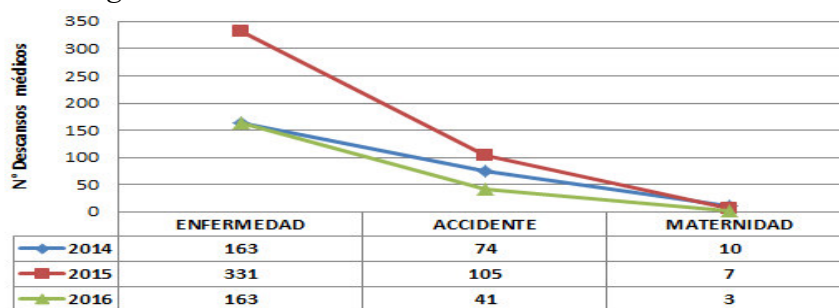
El puntaje promedio de habilidades en la empresa del Grupo Scharff S.A. es de 16.32 según el gráfico N° 24: “Actitudes”. Destaca la percepción que tiene los jefes o responsables de realizar la evaluación, debido que han indicado como máximo puntaje promedio (16.57) que sus subordinados “Mantiene una actitud abierta a aprender de los otros” y “Pregunta en el caso de tener alguna duda” y 16.56 respecto Dispuesto a recibir sugerencias y/o críticas de su superior”. Los puntajes promedios menores son: 15.89 “Sus sugerencias han contribuido al mejoramiento del área”, y el puntaje de 16.08 “Colabora con otros a la programación y asignación del trabajo”. En síntesis la calificación general lo ubica “Desempeño promedio”; el cual indica la importancia de que los jefes determinen cuales son las causas y el plan de mejoras el cual sus subordinados estarán comprometido para obtener un mayor resultado.

Indicador: Nivel de Salud Laboral

El propósito del nivel de salud laboral el cual es presentado como “Reporte Semestral de Incidencia de Enfermedad y Accidente Laboral (Enero - Junio del 2016 en la empresa del Grupo Scharff S. A.)” ha sido facilitar el acceso a la información sobre la temática a través de los datos relevantes que caracterizan a los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales según sus principales variables de estudio, el análisis estadístico vislumbra la importancia de desarrollar actividades de fortalecimiento de la salud, justificando la necesidad de realizar estrategias integrales con instituciones como EsSalud para la promoción y prevención de la salud para los colaboradores de la empresa, se detalla lo siguiente: En el período del 2014 al 2016, los colaboradores de la empresa Scharff entregaron descansos médicos (por enfermedad, accidente y maternidad), cuyo comportamiento de los números de accidentes y enfermedades han aumentado significativamente. Ver el gráfico N° 25: "Contingencias de descansos médicos del 2014 al 2016".

Gráfico 25: Contingencias de descansos médicos 2014 - 2016.

Fuente.

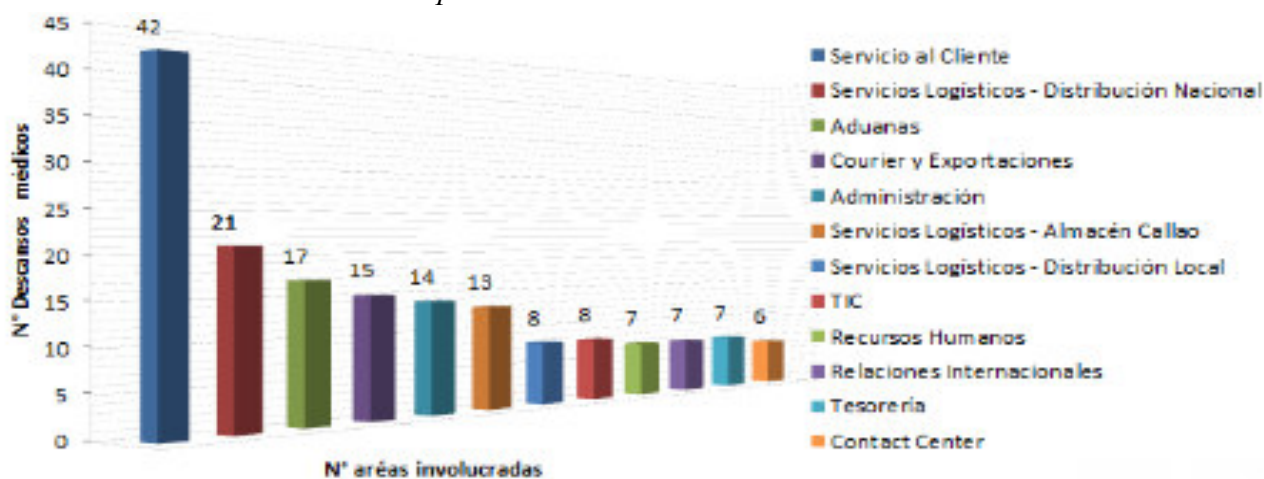


Elaboración propia basada en registro de la oficina de Bienestar Social.

En el período de enero a junio del 2016, áreas como Servicio al Cliente (42 DM), Servicios logístico -Distribución Nacional (21 DM) y Aduanas (17 DM) fueron las áreas donde sus

colaboradores han presentado mayores cantidades de descanso médicos cuyo diagnóstico han sido en su mayoría por "Gastroenteritis", "Fractura" (producto de un accidente de tránsito en caso del puesto como un motorizado) y "Faringitis". Estas áreas como "Servicio al cliente", "Servicio Logísticos - Distribución Nacional" y "Aduanas" tienen 31, 39 y 42 colaboradores respectivamente, a lo que indica que la proporción de los descansos médicos que entregan es muy alta comparando el personal que poseen en sus planillas. Ver el gráfico N° 26: "Descansos médicos por áreas".

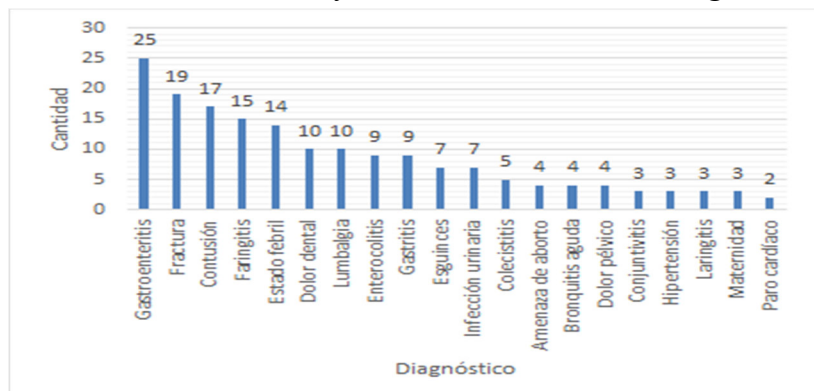
Gráfico 26: *Descansos médicos por áreas.*



Fuente. Elaboración propia basada en registro de la oficina de Bienestar Social.

Con respecto a las enfermedades; es decir, los diagnósticos que determina el médico a su paciente en el formato de descanso médico, durante el periodo de enero a junio del 2016 de un total de 217 descansos médicos recibidos se han presentado los siguientes diagnósticos médicos "25 D.M. han sido por Gastroenteritis", "19 D.M. han sido por Fractura" y "17 D.M. han sido por Contusión. Ver el gráfico N° 27: "Las 20 Enfermedades más sentidas diagnosticadas".

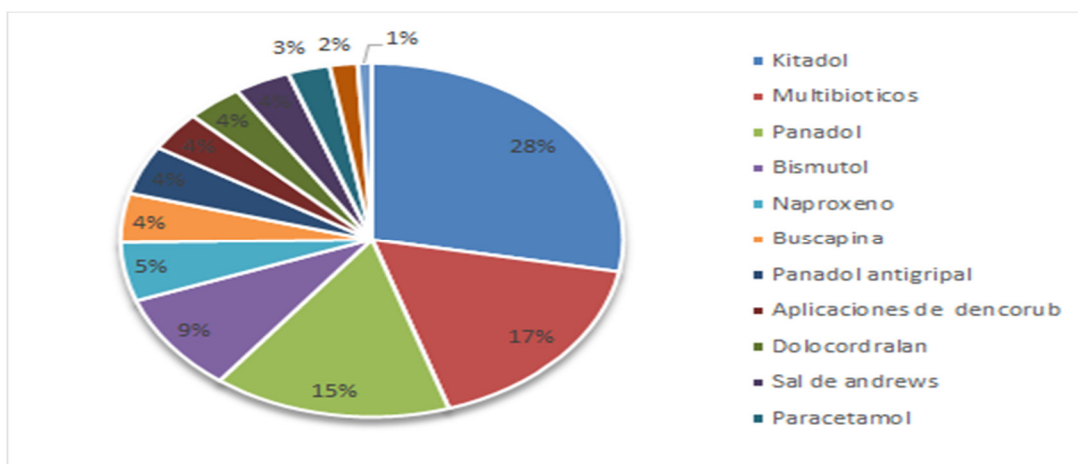
Gráfico 27: Las 20 Enfermedades más sentidas diagnosticadas.



Fuente. Elaboración propia basada en registro de la oficina de Bienestar Social.

En el gráfico N° 27 y N° 28 se aprecia que los colaboradores presentan descansos médicos mayormente por los diagnósticos de gastroenteritis, fracturas, faringitis, entre otras, estas dolencias están estrechamente relacionado con la cantidad de medicamentos que solicitan los colaboradores en el área de tóxico de la empresa; por ejemplo, solicitan mayormente kitadol, multibioticos, panadol, bismutol, naproxeno; los cuales son analgésicos y antiinflamatorios, está claro que se evidencia un problema de salud que es necesario plantear estrategias de prevención y promoción.

Gráfico 28: Medicamentos solicitados por los colaboradores de enero – junio del 2016.



Fuente. Elaboración propia basada en registro de la oficina de Bienestar Social.

- **Indicador: Subsidios de la empresa a EsSalud**

El indicador de subsidio de la empresa a EsSalud, hace una referencia a la medición del desembolso económico que realiza la empresa como remuneración sin contraprestaciones de trabajo y sin reembolso, por estar el colaborador con descanso médico a partir del 21 día, la empresa deberá solicitar la prestación económica a EsSalud en función del cálculo de subsidio conforme al monto de subsidio por día y los días de descansos médicos que tuvo el colaborador. El indicador de subsidios de la empresa a EsSalud, es una medida que permite evaluar lo relacionado con la prevención de accidentes y enfermedades y el mejoramiento de las condiciones de trabajo; ya que, un aumento del monto del subsidio por salud en un determinado periodo representa pérdida de horas – hombres, es decir, el ausentismo que toma los colaboradores por enfermedad o accidente (común, tránsito y laboral) tiene un impacto financiero que sufre la empresa el cual no se deriva únicamente de las tareas específicas que deja de desempeñar el colaborador enfermo; sino, afectará al resto del equipo que forma parte cuyos resultados deben obtenerse en un plazo determinado, estos costos no solo son asumidos por la

empresa; también, los colaboradores, la institución de seguridad social de salud – EsSalud y en una escala más amplia, el país, pues se presenta una reducción del producto bruto interno (PBI).

En la empresa del Grupo scharff S. A. en el periodo de 2014 a 2016, según la Tabla N.º 14 “Control de subsidios 2014 - 2016” hubo un total de 140 subsidios por concepto: 29 por maternidad, 56 por enfermedad, 55 por accidente, por lo cual solo EsSalud ha reembolsado la cantidad de 98 subsidios por el monto de S/. 159.065.00. Cabe mencionar que los subsidios que representan mayores montos de dinero son por maternidad debida que la licencia de maternidad es de 98 días.

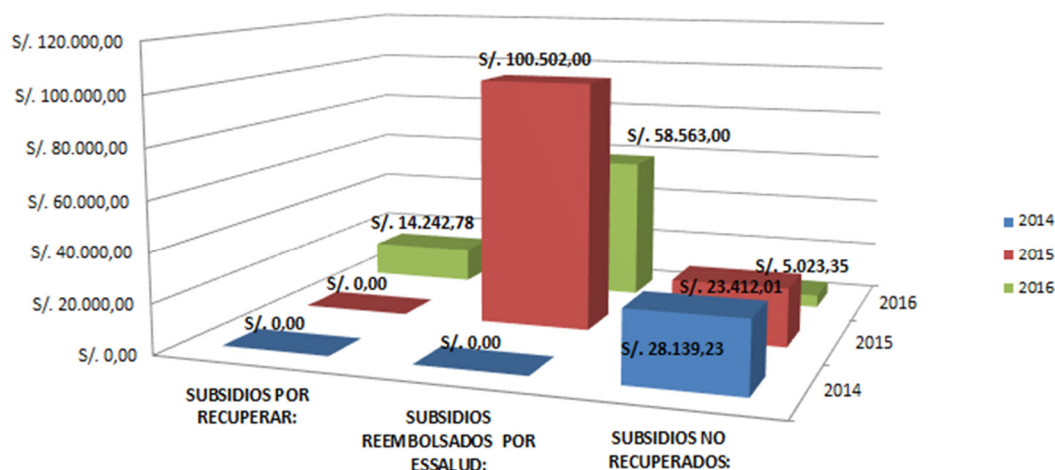
Tabla N° 14: *Control de subsidios 2014 – 2016 en la empresa del Grupo Scharff S.A.*

Estado De Los Subsidios	Maternidad	Enfermedad	Accidente	Total
Nro. De Subsidios Por Recuperar:	2	4	14	20
Monto Total	S/. 13.545,56	S/. 2.474,08	S/. 11.494,30	S/. 27.513,94
Nro Exp. Subsidios Reembolsados Essalud:	24	43	31	98
Monto Total	S/. 101.624,00	S/. 19.056,00	S/. 38.385,00	S/. 159.065,00
Nro De Subsidios No Recuperados:	3	9	10	22
Monto Total	S/. 12.351,60	S/. 22.184,39	S/. 22.038,60	S/. 56.574,59
Total De Subsidios	29	56	55	140
Monto General De Subsidios	S/127.521,16	S/43.714,47	S/71.917,90	S/243.153,53

Fuente. Elaboración propia basada en registro de la oficina de Bienestar Social.

Según el gráfico N° 29: “Evolución de los subsidios del 2014 al 2016 en la empresa del Grupo Scharff S. A.”, se muestra que hubo un total de S/. 100.502 de reembolso de subsidio recuperado en el 2015, y en el 2016 fue por el monto de S/. 58.563.00, sin embargo, ha hubo pérdidas de subsidios, es decir, aquellos el cual EsSalud ha emitido una resolución de improcedencia, cuyo monto en el 2014 fue de S/. 28,139.23, en el 2015 fue de S/. 23.412.01 y en el 2016 fue de S/. 5,023.35, también se observa que el 2014 no hubo reembolso de subsidio recuperado.

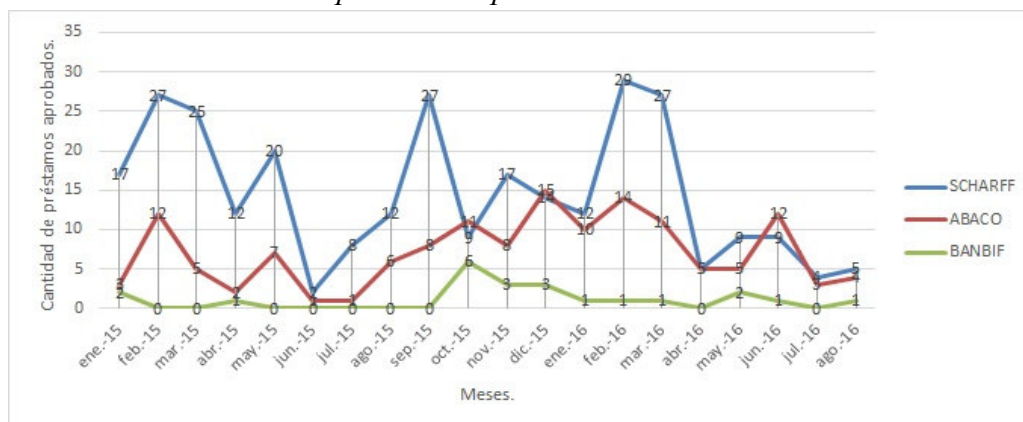
Gráfico 29: Evolución de los subsidios del 2014 al 2016 en la empresa del Grupo Scharff S.A.



Fuente. Elaboración propia basada en registro de la oficina de Bienestar Social.

- **Indicador: Préstamos internos y externos otorgados a los colaboradores.**

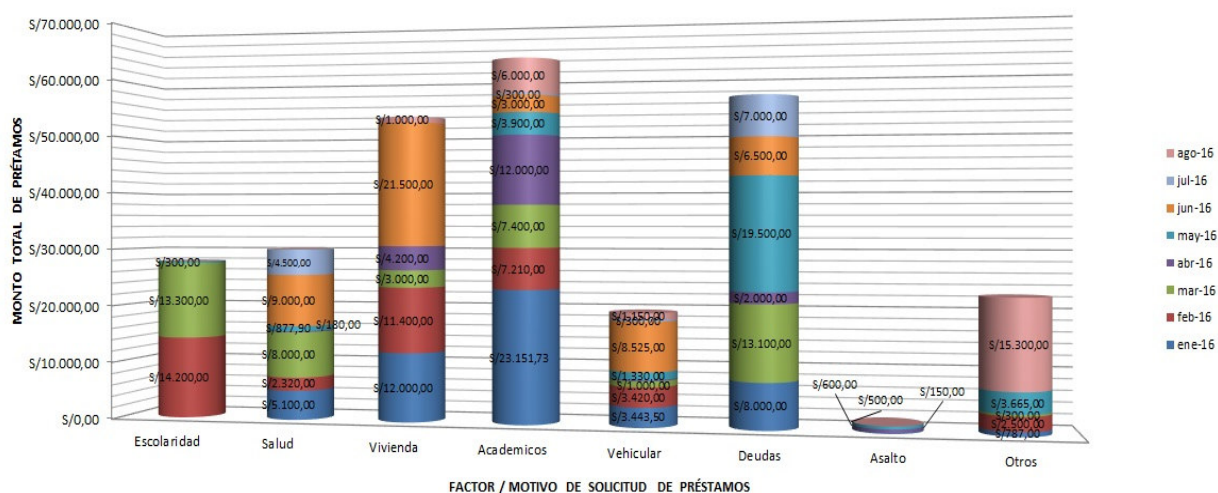
La empresa del Grupo Scharff S. A. concede préstamos financieros a sus colaboradores cuyo objetivo es apoyarlo económicamente en situaciones de imprevistos y urgencias. Los préstamos otorgados por la empresa sin ninguna tasa de interés (préstamo interno) con tasa de interés de 20 % o 21 % en la cooperativa financiera Abaco o Banbif respectivamente (préstamo externo) para aquellos colaboradores que laboran más de 3 meses mediante descuento por planilla en plazos establecidos con su respectivo registro contable y bajo ciertos motivos los cuales son los siguientes: escolaridad, salud, vivienda y construcción, académicos, vehicular, deudas, asalto, otros. La evaluación de los préstamos lo realiza el responsable de la oficina de bienestar Social. El indicador “préstamos internos y externos otorgados a los colaboradores” permite conocer el estado de préstamo de los colaboradores y dar seguimiento a cada caso social y dando hincapié a que el dinero concedido haya sido invertido en la justificación indicada el cual fue aprobado.

Gráfico 30: *Cantidad de préstamos aprobados 2015 – 2016.*

Fuente. Elaboración propia basada en registro de la oficina de Bienestar Social.

En el gráfico N° 30: “Cantidad de préstamos aprobados 2015 – 2016”, se puede visualizar que los préstamos aprobados internos han sido superiores a los externos (Abaco y Banbif) en el mes de febrero y marzo en el 2015 y del 2016 ha habido mayores préstamos aprobados, debido que durante esos meses se le otorga préstamos por escolaridad; sin embargo, en el mes de agosto del 2016 la tendencia es menor, debido que en el mes anterior a los colaboradores se le otorgó la gratificación de julio. En el gráfico N° 31 “Motivos de préstamos aprobados 2015 – 2016”, se vislumbra préstamos internos y externos mayormente por motivo de formación académico (pago de diplomado, universidad, curso, etc.) cuyo monto total en el año 2016 fue S/. 62.961.73. Cabe mencionar que la empresa tiene convenio con universidades e institutos privados, en ese sentido, los colaboradores aprovechan esos convenios para especializarse de esa manera mejorar su desempeño laboral en la empresa. Se visualiza también que el factor “pago de deudas” cuyo monto es de S/. 56.100.00, seguido de construcción de vivienda cuyo monto es de S/. 53.100.00.

Gráfico 31: *Motivos de préstamos aprobados 2015 – 2016.*



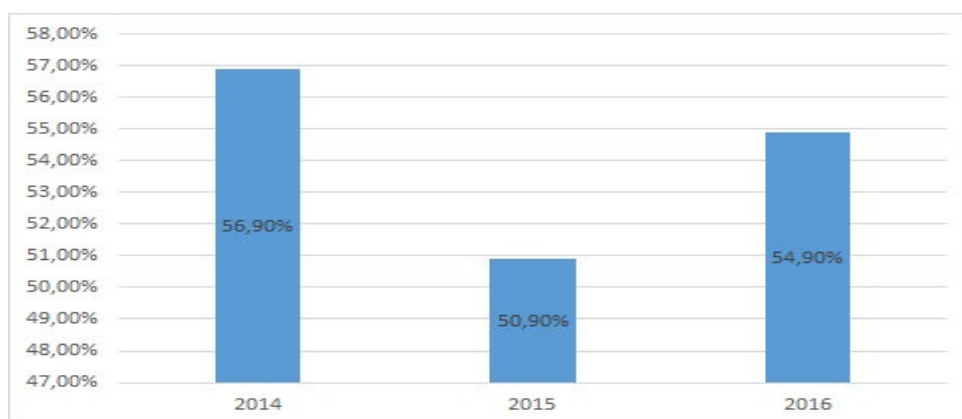
Fuente. Elaboración propia basada en registro de la oficina de Bienestar Social

Indicador: Índice de rotación del personal.

El indicador rotación del personal es una medida para identificar problemas de insatisfacción laboral entre los colaboradores o deficiencias en los procesos de selección y contratación, el índice de rotación del personal se puede dar por decisión de la empresa o decisión de abandono por parte de los colaboradores, siendo este generalmente de forma intempestiva y de retiro casi inmediato generando un impacto económico negativo e importante en la empresa; en ese sentido, la empresa debe fijar un límite para su seguridad empresarial y sobre ella gestionar un plan de retención de personal (política de beneficios, política salarial, línea de carrera, clima organizacional, entre otros).

El índice de rotación de personal en la empresa del Grupo Scharff S. A. se calcula en función del número de renunciaciones de los colaboradores por año + el número de despidos entre el número total de colaboradores de la empresa. Así que como se observa en el siguiente gráfico N.º 32: “Índice de rotación del personal 2014 – 2016” que en el 2015 la rotación general fue de 50.9 %, en el 2014 fue de 56.9 %, mientras en el 2016 fue de 54.9 %. En la gestión del 2014 la rotación fue de 56.9 %, podemos observar que ha disminuido en un 6 %, esto debido principalmente al manejo más adecuado de los equipos de trabajo y el foco en procesos, además de la incorporación de perfiles más calificados para las posiciones críticas. De esta forma, en el 2015 con un % inferior al límite planteado del 54.9 % (meta indicado por la gerencia para el 2015), sin embargo, se observa que el 2016 hay un aumento de 4 % respecto al 2015, cuya causa es por la coyuntura económica que atraviesa la empresa el cual obliga a rescindir de contratos de modalidad de plazo fijo de los colaboradores.

Gráfico 32: *Índice de rotación del personal 2014 – 2016.*



Fuente. Elaboración realizada por el área de recursos humanos de la empresa Scharff S.A.

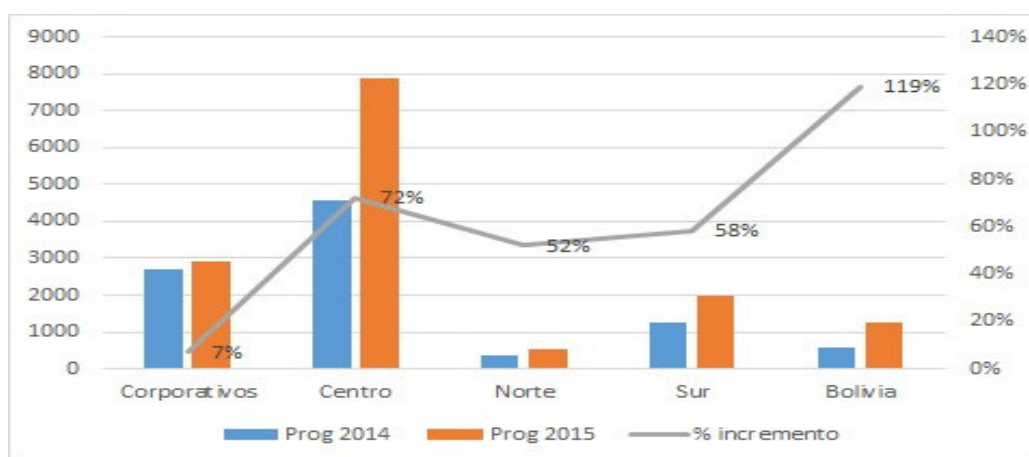
Indicador: Cumplimiento del rol vacacional.

La constitución (El artículo 3 del convenio N°52 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), artículo 25 de la constitución y artículo 10 del decreto legislativo N° 713) establece que los trabajadores tienen derecho al descanso anual remunerado, que corresponde a 30 días calendarios de descanso vacacional por cada año completo de servicio, con la finalidad de poder reponer sus energías producto de la prestación personal del servicio y dedicar tiempo a sí mismo y su familia. La empresa debe otorgar a quienes no gocen vacaciones anuales una indemnización por la falta de descanso vacacional equivalente a 30 días de pago. En la actualidad este fenómeno se está presentando cada vez con mayor frecuencia, colaboradores que tienen más de 1 año laborando que no gozan de vacaciones y esta situación podría darse por dos razones: debido que el monto que percibe no cubre la canasta básica familiar por lo que aceptan la indemnización y la otra razón es por el crecimiento de la economía nacional, el cual las empresas generan una mayor producción, ventas y racionalización del persona, por tal motivo el personal se priva de vacaciones en las fechas que debería realizarse, postergándose este beneficio año tras año.

El índice de cumplimiento vacacional en la empresa del Grupo Scharff S. A. se calcula en función número de colaboradores que no gozan vacaciones en el plazo legal entre número total de colaboradores de la empresa. Así que como se observa en el gráfico N.º 33: “Cumplimiento del rol vacacional 2014 – 2015”, en la gestión del 2015 el porcentaje de cumplimiento ha disminuido con relación al año anterior, en las áreas corporativas debido a la implementación del SAP (Sistema informático que permite a la empresa administrar sus recursos humanos, financieros – contables, productivos, logísticos, entre otros), se tuvieron que suspender vacaciones de varios colaboradores en el 2do semestre, así mismo en el mes de diciembre no se

pudo mantener el mismo volumen de vacaciones del 2014 por los cambios que implicaban el tema del SAP y el cierre contable del año. Respecto a la División Centro y las demás Divisiones de la empresa del Grupo Scharff S.A. se concluye que se debe al incremento en la programación de vacaciones que se generó del 2014 al 2015.

Gráfico 33: *Cumplimiento del rol vacacional 2014 – 2015.*



Fuente. Elaboración realizada por el área de recursos humanos de la empresa Scharff S.A.

Indicador: Capacitaciones al personal

La capacitación es un factor estratégico porque realza la alta competitividad y un desempeño eficiente de la empresa. El índice de capacitaciones al personal mide el balance de capacitaciones que se realizan de forma externa e interna en la empresa. Las capacitaciones externas pueden ser seminarios, congresos, diplomados, etc. Se debe fomentar también la capacitación interna haciendo uso de nuestras instalaciones de nuestros profesionales y nuestros casos. El índice de capacitaciones al personal en la empresa del Grupo Scharff S. A. se calcula en función del número de capacitaciones (externa o interna) entre el total de capacitaciones programadas. Así

que como se observa en las tablas N. ° 14 sobre las capacitaciones al personal realizada en el 2014 y 2015 respectivamente, el cual se concluye que en la gestión del 2015 se han incrementado un 56 % las horas de capacitación y en un 51 % tanto el presupuesto invertido como las horas/hombre de capacitación.

Tabla N° 15: *Capacitaciones al personal – 2014 - 2015.*

División	TOTALES 2014					
	Nro Colab	Cobertura	%	Tot Horas	Prom Hrs	Inversión
Centro	355	1684	474%	4792	13.5	\$16,901
Nor	23	109	465%	118	5.0	\$125
Sur	53	292	552%	370	7.0	\$826
Corp	100	715	715%	2137	21.4	\$10,485
Bol	121	0	0%	0	0.0	\$0
Ecu	9	3	34%	4	0.4	\$0
Otro	8	0	0%	0	0.0	\$0
Total	670	2803	419%	7421	11.1	\$28,337

División	TOTALES 2015					
	Nro Colab	Cobertura	%	Tot Horas	Prom Hrs	Inversión
Centro	322	2189	681%	5530	17.2	\$18,640
Nor	29	266	904%	516	17.5	\$1,424
Sur	55	237	435%	906	16.6	\$2,431
Corp	106	1039	981%	3459	32.7	\$11,479
Bol	131	154	118%	752	5.8	\$5,760
Ecu	6	0	0%	0	0.0	\$0
Otro	48	16	34%	481	10.1	\$3,039
Total	696	3901	560%	11643	16.7	\$42,773

Fuente. Elaboración realizada por el área de recursos humanos de la empresa Scharff S.A.

CONCLUSIONES

Tomando como referente el análisis de los instrumentos aplicados en el presente ejercicio investigativo, se logró analizar la percepción de los colaboradores sobre el plan de bienestar social laboral aplicado y el clima organizacional, mediante la aplicación de herramientas e indicadores de medición de gestión de recursos humanos se obtuvo información el cual contrastar la relación directa que existe entre el plan de bienestar social laboral y su influencia en el clima organizacional y este si es reflejado en la productividad laboral en la empresa del Grupo Scharff S. A. De manera tal que a medida que se ponga el funcionamiento el plan de bienestar social se mejore la percepción del clima organizacional y este sea reflejado en los niveles de productividad. Estos indicadores permitirán el diseño y el funcionamiento de Políticas de Bienestar Social Laboral en función de la perspectiva y experiencia del profesional del Trabajo Social y así contribuir en mejoramiento del clima organizacional y la productividad de la empresa del Grupo Scharff S. A. En cuanto a los resultados de medición sobre el clima organizacional, se obtiene los siguientes resultados: La aplicación del instrumento (EDCO) realizada a los colaboradores de la empresa del Grupo Scharff S. A. obtiene un nivel promedio (moderado) sobre la percepción del clima organizacional cuyo resultado general es de 136.8, lo cual demuestra que los colaboradores no están satisfechos con el clima de la empresa, así mismo se obtuvo los siguientes resultados:

- De acuerdo con la investigación realizada se pudo apreciar que el factor Relaciones interpersonales que mide la Escala (EDCO) se encuentra en un nivel “Saludable”, con una puntuación de 18.52.

- Los colaboradores no se encuentran satisfechos en cuanto al estilo de dirección, ponderándolo con un 16,08, el cual indica que se encuentra en un nivel “por mejorar”.
- A través del estudio realizado se logró determinar que los colaboradores se encuentran insatisfechos en cuanto a las retribuciones brindadas de parte de la empresa, demostrándolo con una ponderación de un 13,52 en un nivel “por mejorar”, revelando el puntaje más bajo del clima organizacional, manifestando así que no se cubren las necesidades y expectativas, sin embargo, conocen los beneficios que tiene la empresa.
- En relación el grado de sentido de pertenencia que demuestra el personal de la empresa se pudo determinar que es adecuado, ponderándolo con 18.55 con un nivel “saludable”, pues un gran número de colaboradores se sienten satisfechos en el lugar de trabajo, realmente están comprometidos con la empresa, se sienten parte de ella, les interesa el futuro de la misma, hablan bien de ella y no les interesa pertenecer a otra empresa diferente en la que actualmente laboran.
- A nivel general se logró identificar que los colaboradores cuentan con una disponibilidad de recursos adecuada, ya que los empleados calificaron con 19.55, indicando un nivel “saludable”.
- En cuanto a la estabilidad laboral, los colaboradores la perciben no aceptable debido a su ponderación con un 16,80, es decir, cuenta con un nivel “por mejorar”. Lo que indica que los colaboradores no se sienten seguro dentro de la empresa.
- Se identificó, que el nivel de claridad y coherencia en la dirección se encuentra dentro de uno de los más bajos del clima organizacional de la empresa, al obtener una ponderación de 17.58 con un nivel “por mejorar”. Si bien los colaboradores entienden

de manera clara las metas, pero perciben que algunas veces las actividades o tareas realizadas no tienen relación para el alcance de los objetivos y que algunas veces los directivos dan a conocer las metas, las cuales son pocos entendibles.

- Se verificó que los valores colectivos en la empresa del Grupo Scharff S. A. se manifiestan poco aceptables, siendo el segundo puntaje más bajo del clima organizacional con 15.98 con un nivel “por mejorar”, ya que muy pocas veces se puede contar con información de otras áreas, los cuales no responden a cabalidad con las necesidades laborales del personal, por otra parte, cuando las cosas salen mal, las áreas son rápidas en culparse entre ellos y pocas veces se dedican a resolver sus problemas.
- En cuanto a los resultados de medición de los indicadores de productividad, se obtuvieron mediante la medición de indicadores de gestión de recursos humanos de la empresa del Grupo Scharff S. A., el cuales fueron los siguientes:
- De acuerdo con la evaluación del desempeño por área aplicado a los colaboradores por sus jefes inmediatos mediante el instrumento de escala de puntuación, se obtuvo la siguiente información: Respecto al desempeño laboral, el puntaje promedio fue de 15.99, en cambio, en el factor “habilidades” el puntaje promedio es de 16.13, en el factor “aspectos formales” es de 16.43 y en el factor “actitudes” el promedio fue de 16.32. Se podría concluir que el rendimiento de los colaboradores es aceptable, claro, está que hay deficiencias por mejorar como lo es el tema de las compensaciones, las colocaciones, la capacitación, el desarrollo y la orientación sean más eficaces asimismo la retroalimentación sobre las actividades.

- Respecto al indicador “Nivel de salud laboral” hubo un aumento significativo de colaboradores con contingencia por enfermedades y accidentes del 2014 al 2016, siendo las áreas más afectadas las de servicio al cliente y servicio logísticos – distribución nacional, los diagnósticos de enfermedades cuyas contingencias fueron mayormente por: gastroenteritis, fracturas, faringitis, entre otras.
- En relación con el indicador “Subsidio de la empresa a EsSalud” hubo una disminución el cual representa el recupero de subsidio desde el 2015 el cual fue de S/. 100.502.00 y en el 2016 de S/. 58.561.00 además está pendiente por cobrar el monto de S/. 14.242.75 en el 2016. Asimismo hubo pérdidas de subsidios, es decir, aquellos el cual EsSalud ha emitido una resolución de improcedencia, cuyo monto en el 2014 fue de S/. 28,139.23, en el 2015 fue de S/. 23.412.01 y en el 2016 fue de S/. 5,023.35, también se observa que el 2014 no hubo reembolso de subsidio recuperado.
- Respecto al indicador “Prestamos internos y externos otorgados a los colaboradores” se puede visualizar que los prestamos aprobados internos han sido superiores a los externos (Abaco y Banbif) y en el mes de febrero y marzo en el 2015 y del 2016 ha habido mayores prestamos aprobados, asimismo se vislumbra que los colaboradores solicitan préstamos internos y externos mayormente por motivo de formación académico (pago de diplomado, universidad, curso, etc.).
- Sobre el indicador “índice de rotación del personal” en el 2015 la rotación general fue de 50.9 %, en el 2014 fue de 56.9 %, mientras en el 2016 fue de 54.9 %.

- Respecto al indicador “cumplimiento de rol vacacional”, en la gestión del 2015 el porcentaje de cumplimiento ha disminuido con relación al año anterior, producto de la implementación del programa SAP.
- De acuerdo al indicador “capacitaciones al personal” se concluye que en la gestión del 2015 se han incrementado un 56% las horas de capacitación y en un 51% tanto el presupuesto invertido como las horas/hombre de capacitación.

El análisis de dicho estudio diagnostica un clima organizacional por mejorar, los colaboradores se sienten insatisfechos manifestando la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo (beneficios corporativos, equidad en la remuneración, mayor comunicación, desarrollo personal, reconocimientos y recompensas); por otro lado, los supervisores indican que la productividad de sus subordinados es irregular. Por lo cual, para el enriquecimiento del trabajo se requiere ampliar cada vez más los niveles de responsabilidad, los objetivos y los desafíos de las tareas del puesto. Estos factores motivacionales son la entrada a la autorrealización de las personas en la empresa y, por lo tanto, del crecimiento y mejoramiento de esta. Por todo lo anterior, concluyo que el cambio en el clima organizacional es siempre posible y necesario, pero que requiere de modificaciones en más de una variable para lograr un cambio duradero, es decir, para conseguir que el clima y la productividad laboral se mejore en la empresa se debe mejorar los lineamientos estipulados en el diseño y la implementación de política de bienestar social laboral el cual no solo consiga mejora el clima y cultura organizacional sino también la productividad laboral a consecuencia de las actividades.

RECOMENDACIONES

A continuación se dan a conocer algunas recomendaciones que, desde mi punto de vista, ayudaría en el mejoramiento del clima organizacional y por ende de la productividad laboral:

- Diseñar y poner en funcionamiento una política de Bienestar Social Laboral desde el profesionalismo del Trabajador Social el cual sea considerado parte congruente con el plan estratégico de la empresa y sea el resultado de la convergencia entre las metas de crecimiento de la empresa y las metas de autorrealización de sus colaboradores, es decir, establecer entre la vida personal y profesional de los colaboradores para mantener y mejorar el desarrollo humano y este sea reflejado en la productividad dentro de las empresas. La política de Bienestar Social Laboral debe estar enfocado en el proceso de actividades en función de dos (2) programas fundamentales: Programa para mantener la calidad de vida laboral (proyecto de salario emocional, proyecto de reconocimiento e incentivos y proyecto de preparación a los pre pensionados) y el Programa de protección y servicios sociales (proyecto de seguridad integral, proyecto de entorno laboral saludable, proyecto de socialización e integración y proyecto de responsabilidad social).
- Llevar un control de análisis estadístico de indicadores de gestión de recursos humanos, de lo más esenciales son: desempeño laboral, capacitaciones, tiempo promedio en alcanzar los objetivos, rotación de personal, accidentabilidad laboral, ausentismo laboral, y tiempo promedio de vacantes no cubiertas. Con estos indicadores se puede diagnosticar la situación de productividad de la empresa.

- Implantar método de entrevistas de salida, con la finalidad de investigar a fondo las causas reales que hayan influido en la decisión de renunciar.
- Establecer formalmente un procedimiento para captar las quejas y, en su caso, resolverlas si son fundadas. Desarrollar un periódico mural, una página web, correo interno o implantar un buzón de sugerencias para facilitar la comunicación interna.
- Establecer un sistema de trabajo más participativo entre sus colaboradores, que permita involucrarse en la resolución de problemas de tal manera poder escuchar las dudas, aportes y recomendaciones de los colaboradores en aras de mejorar la comunicación en la empresa, como por ejemplo de ello: los círculos de calidad o talleres de juegos de roles.
- Efectuar reajustes remunerativos razonables y poner en funcionamiento un programa de estímulos e incentivos (individual o por área) que tengan en cuenta logros y resultados en el trabajo realizado.
- Contar con un plan de capacitaciones en el desarrollo de temas de actualización de funciones (retroalimentación) y riesgos profesionales, se sugiere que las capacitaciones se realice por áreas e in situ, asimismo, es fundamental para que la capacitación sea exitosa, el compromiso de los colaboradores que podrán en práctica las habilidades desarrolladas y también es responsabilidad de los supervisores (jefes inmediatos) de evaluar constantemente si hay cambio de conducta.
- Desarrollar labores que fortalezcan la integración y cohesión grupal mediante actividades recreativas y deportivas, entiendo su importancia en la salud de los colaboradores, así como de su entorno, para mejorar, su motivación y calidad de vida,

traduciéndose en el fortalecimiento y desarrollo de aspectos psicoemocionales como: la autoestima, la capacidad de superación, la seguridad, el autoconocimiento, el trabajo en equipo, la responsabilidad, el bienestar y la solidaridad.

- Es primordial que la infraestructura de la empresa refleje su forma de ser: comunicar, organizar y relacionarse. Las instalaciones deben contar con elementos físicos como temperatura e iluminación adecuadas, control de ruido y aire fresco (no ambientes cerrados), asimismo para la identificación laboral es importante la colocación de imágenes corporativas. Respecto al espacio que se le brinde al colaborador debe ajustarse a la necesidad de la labor, tener una silla ergonómica y escritorio apropiado y funcional.
- Las empresas deben contar con lugares adicionales de bienestar, en donde los colaboradores puedan desconectarse por momentos de la carga laboral, descansar y reorganizar sus ideas, estos lugares por ejemplo son: comedor, cafetería, zona de juego y zonas verdes, gimnasio o sala de baile, lo cual contribuye a un ambiente sano y productivo.

Es importante que las universidades tengan en cuenta la especialización según el ámbito a intervenir de la profesión de Trabajo Social, muchos egresados en el momento de buscar trabajo optan en su mayoría en el sector empresarial debido a la rentabilidad y la oferta laboral, pero cuando inician sus labores no saben exactamente por dónde empezar, la especialización bajo un estructura académica no solo teórico sino también practica brindará las metodologías que el profesional de trabajo social necesita en el ámbito empresarial. Asimismo la importancia de

investigar y establecer protocolos De procedimientos únicos que sirva de referencia al quehacer profesional en el área de bienestar social, así se evitaría que otras profesionales asuman nuestra labor como suya, como evitar que se nos atribuya funciones que no se debe corresponder. El empleador suele decir al profesional de trabajado social cuando se le contrata que su quehacer es básicamente administrativo, que el sueldo que percibe es acorde al mercado laboral y que el presupuesto que tienen para las actividades a ejecutar son mínimas, desde ya con tal anuncio muchos profesionales tienen la percepción que su labor será mínima y más aún cuando no tiene claro sus funciones y no cuentan con un plan que lo respalde, esta situación no debiese permitirse y es momento de hacer valer la profesión que tanto amamos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Víctor Raúl López, (2006). *Gestione y controle el valor integral de su empresa*. España.
- Federico Gan Gaspar Berbel, (2007). *Manual de Recursos Humanos 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona, España.
- Brunet, Luc. (2014). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. (1° edición). México.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (10° edición). Editorial McGraw Hill. México.
- Munch Galindo, Lourdes (2011). *Liderazgo y Dirección El liderazgo del siglo XXI*. (2° edición). Editorial Trillas. México.
- Idalberto Chiavenato (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración*. (7° edición). Editorial McGraw Hill. México.
- Javier Llanea, Álvarez (2008). *Ergonomía y Psicología aplicada Manual para la formación del especialista*. (10° edición). Editorial Lex Nova. España.
- Cesar Mazabel Galarza (2015). *Indicadores de Recursos Humanos y su resultado económico en la empresa*. (1° edición). Editorial Centro de Desarrollo de Recursos Humanos S.A. Perú.
- Fabiana Gadow (2010). *Dilemas: la gestión del talento en tiempos de cambio*. (1° Edición). Editorial Granica. Argentina.
- Ezequiel Ander Egg (2003). *Introducción al Trabajo Social*. Editorial Lumen. Argentina
- Manuel Moix Martinez (2006). *Teoría del Trabajo Social*. Editorial Síntesis. España.
- Madeleine Bernard (1967). *El Servicio Social en la Empresa*. Editorial Instituto Católico de Estudios Sociales Título Original. París, Francia.

Chaime Marcuello (2006). *Una revisión del Trabajo Social en el mundo de la empresa, en VI Congreso de Escuelas de Trabajo Social*. Zaragoza – España.

Luis A. Valverde Obando (1990). *El trabajo Social en la Empresa*. Revista de Ciencias Sociales – Universidad de Costa Rica.

Biviana Arbelaez Agudelo (2008). *Intervención del Trabajador social en el proceso de Gestión Humana y la medición del clima organizacional*. Revista Facultad de Trabajo Social Vol. 24. Medellín, Colombia.

Amartya Sen (2000). *Desarrollo y Libertad*. Editorial Planeta. Buenos Aires, Argentina.

Walter Andía Valencia (2013). *Gerencia de la Inversión Social*. (1° Edición). Editorial Juan Andía Chávez. Lima, Perú.

Banco Mundial (1992). *Informe sobre desarrollo mundial*.

Eudosio Sinfuentes León (2009). *Energía Social Libertad y Bienestar*. Editorial UNMSM. Lima, Perú.

ANEXOS

Ficha técnica: Cuestionario sobre el clima laboral en la empresa del Grupo Scharff.

El Grupo Scharff, a través del área de Recursos Humanos, ha querido recoger la opinión de los colaboradores con el objetivo de promover iniciativas para la mejora del clima laboral, así como facilitar los medios y condiciones de trabajo en los respectivos puestos de trabajo. El objetivo del cuestionario realizado consiste en recoger una serie de indicadores cuantificables sobre la opinión y satisfacción que los colaboradores tienen sobre aspectos relacionados con su puesto de trabajo. En el caso de la encuesta que nos ocupa, los datos fueron recogidos en los meses de Febrero del 2016. Los indicadores cuantificables se han agrupado en 8 aspectos con los que busca identificar los puntos a desarrollar, mantener o mejorar para lograr el objetivo propuesto dentro del Planeamiento Estratégico 2015 - 2020, en cada uno de los cuales se plantean una serie de afirmaciones sobre las que el colaborador al que va dirigida la encuesta debe indicar su grado de satisfacción. La escala de medida se representa en la valoración que va desde 1 a 5 (1.muy raramente vez es cierto, 2.rara vez es cierto, 3. a veces es cierto y a veces es falso, 4. A menudo es cierto, 5. Muy a menudo es falso), con la afirmación contenida en el Ítem.

Los contenidos de las preguntas se refiere a: Trabajo en equipo, Comunicación, Desarrollo Profesional, Condiciones Laborales / Ambientales, Reconocimiento, Imagen Corporativa, Valores – Responsabilidad Social, Liderazgo, Cultura.

En el cuestionario a continuación se muestra los contenidos de las 37 preguntas que se describen en cada uno de los aspectos mencionados.

CUESTIONARIO

Trabajo en Equipo

- Mi jefe promueven el trabajo en equipo.
- Estamos todos juntos en esto.
- Los acuerdos y plazos asumidos en mi equipo se cumplen.
- Estoy satisfecho con la cooperación de mis compañeros.
- En los equipos de trabajo se respetan las ideas de todos los miembros.

Comunicación

- Mi jefe me mantienen informado acerca de novedades y cambios importantes.
- Mi jefe comunica claramente qué se espera de mi trabajo.
- Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa.
- Conozco la situación y los objetivos de mi área.

Desarrollo Profesional

- Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de mejorar mi desempeño.
- La Organización brinda la oportunidad de crecimiento profesional.
- Se prepara al personal para afrontar los cambios de la compañía.
- Mi jefe se preocupa por mi desarrollo profesional.

Condiciones Laborales / Ambientales

- Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo.
- Este es un lugar acogedor y amigable en donde trabajar.
- Aquí se propicia a que las personas equilibren su vida laboral y su vida personal.
- Este es un lugar entretenido donde trabajar.

Reconocimiento

- Trabajo bajo una presión razonable que permite lograr resultados y mantener mi calidad de vida
- Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es “sólo un trabajo”.
- Mi jefe me reconoce públicamente cuando tenemos un buen desempeño.
- Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización.

Imagen Corporativa

- Me gusta trabajar en el Grupo Scharff.
- Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí.
- Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.

Valores – Responsabilidad Social

- Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su edad, sexo, orientación sexual, religión, nivel socioeconómico o su cargo en la organización.
- Si considero que se me ha tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado y que se me tratará con justicia.

Liderazgo

- Mi jefe trata a todos por igual; no hay favoritismos.
- Se aplica la disciplina progresiva.
- Mi jefe tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.
- Los jefes y supervisores son ejemplos de la manera correcta de hacer las cosas.

- Mi jefe involucra a las personas en decisiones que afectan el trabajo o su ambiente de trabajo.
- La retroalimentación de mi jefe es adecuada y oportuna.
- Mi jefe cumplen sus promesas.
- Mi jefe demuestra un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado.

Cultura

- En esta empresa se trabajó bajo una jerarquía bien definida, respetando los canales de autoridad ya establecidos.
- En esta empresa se analiza, evalúa, busca entender las situaciones dentro de plazos prudentes, al momento de tomar decisiones.
- En esta empresa las personas y las tareas son igualmente importantes en la toma de decisiones.

Contextualización general de la encuesta

La encuesta se realizó el 10 de febrero en la sala de capacitación de la empresa Scharff, se envió un correo electrónico a todas las jefaturas para que sus colaboradores participen. El cuestionario se ha realizado sobre un universo de 579 colaboradores, la distribución del personal según lugar de procedencia laboral es la siguiente: División Centro 36, División Corporativo 126, División Norte 34, División Sur 58.

Se ha obtenido 379 cuestionarios válidos, el cual conforman nuestra población que se ajustan a la siguiente distribución según el área o división que pertenece. Para la cumplimentación de los

cuestionarios era necesario responder a la totalidad de las preguntas, por lo que no puede haber respuestas en blanco.

Tabla N° 16: *Cuestionario aplicado por áreas en la empresa Scharff 2016.*

ÁREAS - DIVISIÓN CENTRO	Cantida d	Porcentaje
Aduanas	20	9.17%
Carga Internacional	5	2.93%
Comercial Courier	4	1.83%
Comercial Logístico	9	4.12%
Courier y Exportaciones	18	8.25%
DTEER	23	10.55%
Seguridad (Supervisores)	2	0.91%
Servicio al Cliente	31	14.22%
Servicios Logísticos - Almacén	12	5.50%
Servicios Logísticos - Almacén (CD LURIN)	40	18.34%
Servicios Logísticos - Distribución	6	2.75%
Servicios Logísticos - Distribución Local	17	7.79%
Servicios Logísticos - Distribución Nacional	31	14.22%
TOTAL	218	100%
ÁREAS - CORPORATIVOS		
Administración	24	26.96%
Contabilidad	8	8.98%
Controller	1	1.12%
Créditos y Cobranzas	4	4.49%
Directorio	0	0
Gerencia General	1	1.12%
Gerencia General (Jefaturas)	1	1.12%
Ingeniería de Procesos Logísticos y Mejora Continua	7	7.86%
Legal	4	4.49%
Marketing	3	3.37%
Recursos Humanos	12	13.48%
Relaciones Internacionales	2	2.24%
Seguridad (Jefatura)	0	0
TIC	13	14.60%
Tesorería	9	10.11%
TOTAL	89	100%
ÁREAS - DIVISIÓN NORTE		
Chiclayo	1	3.45%
Paita	28	96.55%
Trujillo	0	0
Tumbes	0	0
TOTAL	29	100%
ÁREAS - DIVISIÓN SUR		
Arequipa	29	67.45%
Desaguadero	0	0
Tacna /Ilo	10	23.25%
Mollendo	4	9.30%
TOTAL	43	100%

Fuente. Área de recursos humanos de la empresa del Grupo Scharff.

Valoración de los contenidos de la encuesta

Para cada uno de los ítems del cuestionario presentamos el número de respuestas, para los posibles valores, desde “Muy a menudo es cierto” hasta “Muy rara vez es cierto”. Se presenta también el valor medio, la moda y la desviación típica, siendo el valor 1 equivalente a “Muy rara vez es cierto” y el 5 “Muy a menudo es cierto”. Los resultados se comparan con los de la anterior encuesta de sobre el clima laboral realizado en el 2015. A continuación se muestran los resultados de la encuesta.

Tabla N° 17: Resultado de la encuesta aplicado por áreas en la empresa Scharff 2015.

N ^a	Indicadores	1. muy rara vez es cierto	2. Rara vez es cierto	3. A veces es cierto, a veces falso	4. A menudo es cierto	5. Muy a menudo es cierto
	Trabajo en equipo					
1	Mi jefe promueve el trabajo en equipo.	27	34	76	142	100
2	Estamos todos juntos en esto.	24	31	92	127	105
3	Los acuerdos y plazos asumidos en mi equipo se cumplen.	11	29	100	165	74
4	Estoy satisfecho con la cooperación de mis compañeros.	17	31	90	144	97
5	En los equipos de trabajo se respetan las ideas de todos los miembros.	13	29	101	149	87
	Comunicación					
6	Mi jefe me mantiene informado acerca de novedades y cambios importantes.	33	32	79	136	99
7	Mi jefe comunica claramente qué se espera de mi trabajo.	24	27	76	146	106
8	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa.	24	29	64	132	130
9	Conozco la situación y los objetivos de mi área.	10	13	48	159	149
	Desarrollo Profesional					
10	Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de mejorar mi desempeño.	60	49	95	112	63
11	La Organización brinda la oportunidad de crecimiento profesional.	32	34	96	120	97
12	Se prepara al personal para afrontar los cambios de la compañía.	32	46	112	123	66
13	Mi jefe se preocupa por mi desarrollo profesional.	35	44	108	118	74
	Condiciones Laborales / Ambientales					
14	Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo.	12	36	96	160	75
15	Este es un lugar acogedor y amigable en donde trabajar.	14	27	80	154	104
16	Aquí se propicia a que las personas equilibren su vida laboral y su vida personal.	29	34	98	157	61
17	Este es un lugar entretenido donde trabajar.	15	28	86	159	91
	Reconocimiento					
18	Trabajo bajo una presión razonable que permite lograr resultados y mantener mi calidad de vida	21	37	104	129	88
19	Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es “sólo un trabajo”.	8	18	46	147	160

PRUEBA EDCO: ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Ficha Técnica del instrumento

Autores: Acero Yusset, Echeverri Lina Maria, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

Procedencia: Santafé de Bogotá D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Propósito: Con el estudio del clima organización en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Significación: Una puntuación se considera alta baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200. Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

Grupo de referencia (población destinataria): La EDCO va dirigida a personal de una empresa. Extensión: La prueba consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos.

Material a utilizar: Un computador con el programa Excel.

Escalas: Para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.

Promedio: De 94 a 147 puntos.

Nivel Alto: Puntajes entre 148 y 200.

Subescalas: En EDCO hay subescalas que valoran características específicas del clima organizacional como son: Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos.

Características de los Ítems: Los ítems están conformados por una afirmación o juicio que está relacionado con el clima organizacional y una escala valorativa que le permite al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

PRUEBA EDCO (ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL)

A continuación usted encontrara una prueba que consta de 40 preguntas, el cual busca medir el clima organizacional en su empresa. Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una “X” sobre la opción con la cual este de acuerdo, como se muestra en el siguiente ejemplo:

Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo:

			X		
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizara con fines investigativos. El tiempo de duración de la prueba es de 40 minutos. Agradecemos su colaboración honestidad en el desarrollo de la prueba.

Edad: _____ Sexo: _____ Masculino _____ Femenino _____
 Dependencia donde trabaja: _____ Código: _____
 Cargo que desempeña: _____ Antigüedad: _____
 Nombre del jefe inmediato: _____

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. El grupo de trabajo valora mis aportes:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6. Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. El jefe es mal educado:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16. Realmente me interesa el futuro de la empresa:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. Recomendando a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la Empresa:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19. Sin remuneración no trabajo horas extras:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20. Sería más feliz en otra Empresa:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. La iluminación del área de trabajo es deficiente:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. La empresa brinda estabilidad laboral:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. La empresa contrata personal temporal:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. La permanencia en el cargo dependen de preferencias personales:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

31. Entiendo de manera clara las metas de la Empresa:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. Las metas de la empresa son poco entendibles:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Importante:**- En el caso de ítems positivos la calificación sería de la siguiente manera:**

- ✓ Siempre = 5
- ✓ Casi Siempre = 4
- ✓ Algunas veces = 3
- ✓ Muy pocas veces = 2
- ✓ Nunca = 1

Los ítems positivos son: 1,2,5,8,11,12,13,16,17,21,22,27,30,31,32,36,37,38,40.

- En caso de ítems negativos la calificación sería de la siguiente manera:

- ✓ Nunca = 5
- ✓ Muy pocas veces = 4
- ✓ Algunas Veces = 3
- ✓ Casi Siempre = 2
- ✓ Siempre = 1

Los ítems negativos son : 3,4,7,9,10,14,15,18,19,20,23,24,25,26,28,29,33,34,35,39.

Formato evaluación de Desempeño a los colaboradores internos d la empresa Scharff 2015



EVALUACION DEL DESEMPEÑO 2015

Fecha _____

DATOS DEL EVALUADO	
Nombre del colaborador	
Cargo y área	
Sucursal	
Fecha de Ingreso	

DATOS DEL EVALUADOR	
Nombre	
Cargo	

GRADOS O NIVELES		
Puntaje	Nivel	Descripción
19-20	Alto Desempeño	Su alto desempeño supera el nivel requerido y esperado para el cargo.
17-18	Desempeño Destacado	Demuestra un que logra destacarse frente a sus pares.
14-16	Desempeño Promedio	Su desempeño responde a lo esperado y definido para el cargo.
11-13	Desempeño Deficiente	Presenta un nivel de desempeño por debajo de lo requerido para el cargo.
0-10	Mal Desempeño	Su desempeño demuestra que carece de los conocimientos, habilidades y destrezas para el cargo.
N.A	No Aplica al Cargo	La actividad descrita no se aplica para las funciones del cargo.

DESEMPEÑO LABORAL	CALIFICACIÓN
Utiliza criterios adecuados para priorizar su trabajo	
En caso de no lograr cumplir con la entrega o con la tarea encomendada se anticipa a informarlo	
Cumple sus tareas en las fechas definidas	
Su trabajo es confiable	
Se toma con seriedad su trabajo	
Cumple con los objetivos hasta su terminación	
Utiliza procedimientos adecuados para mejorar la calidad de su trabajo	
Utiliza el tiempo en forma eficiente	
Proporciona documentación adecuada cuando se le requiere	
Es ordenado con su trabajo y/o sus herramientas de trabajo	
Alcanza los volúmenes de trabajo fijados	

Comentarios u Observaciones

HABILIDADES	CALIFICACIÓN
Capacidad para adaptarse en grupos y establecer relaciones satisfactorias	
Logra administrar las dificultades que se le presentan	
Va mas allá de lo solicitado para obtener un mejor resultado	
Atiende con rapidez los requerimientos del área	
Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio	
Actúa resolutivamente ante problemas concretos	
Posee los conocimientos técnicos exigidos para su cargo	
Sus decisiones operativas son eficaces y adecuadas	
Demuestra capacidad para el aprendizaje	

Comentarios u Observaciones

Fuente. Área de Recursos Humanos de la empresa Scharff

Aspectos Formales		CALIFICACIÓN	
Cumple con su horario de trabajo definido			N.A
Cumple con el código de vestimenta establecido			
Las veces que ha debido faltar o ausentarse de la empresa han sido con la debida coordinación y autorización (en caso que no haya ocurrido, por favor no responder o marcar como sí o 100%)			
Cumple con los protocolos, políticas y/o procedimientos definidos para su cargo			
Respeto y cumple las normas internas y de disciplina			
Mantiene ordenada y limpia su área de trabajo			N.A
Comentarios u Observaciones			
Actitudes		CALIFICACIÓN	
Ayuda a generar un clima de trabajo agradable en el área			
Sus sugerencias han contribuido al mejoramiento del área			
Colabora con otros a la programación y asignación del trabajo			
Hace suyo los objetivos de su equipo de trabajo			
Pregunta en el caso de tener alguna duda			
Dispuesto a recibir sugerencias y/o críticas de su superior			
Mantiene una actitud abierta a aprender de los otros			
Demuestra una constante actitud de servicio, tanto para clientes internos, como externos			
Fortalece y promueve el trabajo en equipo			
Comentarios u Observaciones			
Especifique qué habilidades o conocimientos técnicos se debería brindar para lograr un mejor desempeño			
<hr/> <hr/> <hr/>			
¿Por qué? <hr/>			
En líneas generales como calificaría el desempeño de su colaborador			

 Firma del Evaluado

 Firma del Evaluador

 Firma del Jefe del Evaluador

PLAN DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL INTEGRAL

Oficina de Bienestar Social.

Área de Recursos Humanos

I. INTRODUCCIÓN

La investigación sobre “Propuesta de introducción de política de bienestar social y su impacto en el clima organizacional y la productividad laboral en la empresa del grupo Scharff en el periodo 2015 -2016”, ha permitido analizar y repensar las acciones que desde el perfil profesional del trabajo social mediante un enfoque transversal se podrá mejorar el bienestar de los colaboradores, cumplir con los objetivos de las empresas y aumentar la fidelidad de sus colaboradores. Las y los trabajadores sociales que laboran en el área de bienestar social laboral en las organizaciones deben poner en funcionamiento nuevas estrategias y planes de acción que respondan a optimizar los indicadores críticos encontrados en los resultados percibidos por los colaboradores, y ello se logrará si se dispone de políticas de bienestar en el mejoramiento de la calidad de vida y desarrollo humano, para ello es necesario contar con herramientas que generen rápidamente cambios y transformaciones en las dimensiones críticas del clima organizacional.

El diseño de la política de Bienestar Social Laboral Integral, se muestra como una propuesta de estructuración, epistemológica, metodológica y conceptual, derivada del objetivo estratégico de la organización, planteado como desarrollo integral del personal. Este diseño del plan propuesto a la empresa Scharff desde la oficina de bienestar social en el año 2015 - 2016 se enfoca en cuatro dimensiones: sociabilidad y beneficios corporativos, reconocimientos, salud y

responsabilidad social empresarial. Cada una de estas dimensiones cuenta con sus respectivos programas y actividades.

El objetivo de la propuesta de “Políticas de Bienestar Social Laboral Integral”, es propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezca el desarrollo y calidad de vida de los colaboradores fomentando y desarrollando actitudes favorables en el clima organizacional y la productividad laboral. Esta política pretende explicar de manera sencilla y practica los pasos que deben seguir para realizar actividades, que por supuesto requieren de la disposición de todo el personal que conforma en la organización, para que los resultados del mismos sean los esperados.

JUSTIFICACIÓN

El entorno contemporáneo, es decir, el fenómeno de la globalización, obliga a las empresas a reinventarse debido a los constantes cambios derivados principalmente de las nuevas tecnológicas de la información y las comunicaciones (TIC), en ese sentido, si las empresas requieren ser competitivas y posicionarse en el mercado deberán poner en funcionamiento estrategias innovadoras, por lo que es y será crucial la atención que se brinde al factor de recursos humanos, concibiendo a estos activos como un componente estratégico. Es por esta razón, que el diseño e implementación de una política de Bienestar Social Laboral Integral con sus respectivos programas y actividades bajo la estructuración de las funciones y estrategias metodológicas que deben desarrollarse en las empresas, desveladas a partir del diagnóstico social en referencia a los resultados de la evaluación del clima organizaciones e indicadores de gestión

de recursos humanos respecto a la productividad laboral; contribuirá en el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores, asimismo del sentido de pertenencia, agradecimiento y orgullo por el lugar en donde se labora, además del cumplimiento de los objetivos gerenciales en referencia a la competitividad y posicionamiento en el mercado. Por lo anteriormente expuesto, a continuación se detallan las estrategias que contiene la Política de Bienestar Social Laboral Integral, las cuales al llevarlas a cabo es importante que se tome en cuenta a todos de los colaboradores que conforman la empresa, esto con el fin de realizar un trabajo en equipo, beneficiando a todos. Así mismo, con esta propuesta se pretende dotar a los directivos y jefes de los distintos departamentos con estrategias que permitan conseguir los objetivos y obtener mejores resultados.

OBJETIVOS

Objetivo general

Proporcionar a la organización una política de Bienestar Social Laboral Integral que permita realizar mejorar la calidad de vida de los colaboradores, generando espacios de conocimiento, esparcimiento e integración familiar, a través de programas y proyectos que fomenten el desarrollo integral.

Objetivos específicos

Proponer lineamientos de acción las cuales se soporta la política de Bienestar Social Laboral Integral, a partir del perfil profesional del Trabajo Social en la organización.

Desarrollar valores organizacionales en función de la cultura organizacional el cual se propicie la responsabilidad social y la ética administrativa de tal forma que se genere el compromiso organizacional y el sentido de pertenencia e identidad.

LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL INTEGRAL.

El diseño de la Política de Bienestar Social Laboral Integral, se basa en la construcción de un modelo estratégico conformado por programas y proyectos vinculados al desarrollo de acciones y procesos que contribuirá en el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores y así como también de los objetivos de la organización en referencia en elevar los niveles de productividad laboral.

El área u oficina de bienestar social es muy amplio y complejo, pese a que algunas organizaciones este dependa del área del recursos humanos, se encuentra comprendida en varias dimensiones con múltiples intervenciones el cual hace necesario contar con una política que permita definir los objetivos a corto, mediano y largo plazo, estableciendo las prioridades y definir los medios de acción y las formas para desarrollarlas. El proceso de construcción de una política de bienestar social laboral integral se basa en varios procesos técnicos (identificación del problema, propósito de la política de Bienestar social, descripción de los lineamientos, marco conceptual, beneficiarios, estrategias de sostenibilidad y entidades de apoyo), el cual se detalla a continuación:

Identificación del problema: La necesidad de dar respuesta a situaciones que afectan la dinámica interna de la organización y a su talento humano, recurriendo al diseño de la política de Bienestar social laboral, como un proceso de mejoramiento continuo en la calidad de los servicios y desarrollo de los colaboradores.

Propósitos de la política de Bienestar Social: Los objetivos de esta política al interior de la organización, están direccionados en la participación en cuatro dimensiones ejes: Capacitación, desarrollo del talento humano, desarrollo socio familiar y programas de incentivos.

Descripción de las líneas de Bienestar Social Laboral: Este programa se implementara por primera vez en la empresa a través de estas líneas, buscando fortalecer la cultura organizacional.

Capacitación: Se realizaran espacios formativos, que incluyen contenidos en las áreas específicas de acuerdo al perfil y al cargo desempeñado, también sobre valores y desarrollo humano.

Desarrollo Familiar desde lo productivo y/o Social, está encaminado a la realización de actividades que fomenten la integración familiar y la generación de ingresos a través de capacitación.

Cultura organizacional, recreación e incentivos: Busca desarrollar programas que generen motivación y sentido de pertenencia

Marco Conceptual: Cultura Organizacional. Acciones que ayudan a los miembros de la organización a entender el funcionamiento del trabajo en equipo, la responsabilidad y el respeto por las normas, valores y costumbres.

Necesidades: Desarrollo a escala humana define las necesidades como las cualidades relacionadas con la evolución, las cuales cuentan con satisfactores y está relacionado con

estructuras en el ser, hacer y tener y los bienes económicos, que son objetos que se relacionan con coyunturas.

Ubicación para el desarrollo de los planes de Bienestar Social: El diseño, el desarrollo y la evaluación de los programas de Bienestar Social, estarán orientados desde el área de Gestión humana, pero el responsable directo es la oficina de Bienestar Social.

Beneficiarios del plan de Bienestar: Serán beneficiarios de los planes y programas todos los empleados operativos y administrativos de la empresa.

Estrategia de Sostenibilidad: Se revisara anualmente en asociación con el área de Calidad y Salud Ocupacional, con el fin de evaluar su sostenibilidad y resultados.

Entidades de apoyo: Aseguradora de riesgos laborales y Entidades promotoras de Salud.

POLITICA DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL INTEGRAL.

La política de bienestar social laboral integral da repuesta a la satisfacción de las necesidades tanto organizacionales, como individuales, familiares y colectivas de los colaboradores en su distinto nivel que corresponda en la organización, necesidades concebidas en forma integral en sus aspectos: biológico, psicosocial, espiritual y cultural. La política, así como los programas y proyectos se desarrollan a través de tres momentos; Planeación, Ejecución y Evaluación de los procesos y estrategias. Con el propósito de dar orientaciones específicas para el diseño y desarrollo de procesos de intervención en cada uno de estos contextos, se define cuatro grandes dimensiones de intervención:

DIMENSIÓN DE SOCIABILIDAD.

En su intervención se busca crear, mantener y mejorar la relación e interacción del individuo mediante la participación e identificación con su medio y con el logro de su meta en la organización. La dimensión de sociabilidad se expresa como el nivel o grado en el cual se presentan condiciones internas y externas en el ambiente de trabajo, que contribuye a enriquecer, madurar y potencializar las cualidades humanas de los miembros de la organización.

El área está compuesto de tres programas:

a.1. Beneficios sociales: Los beneficios sociales de naturaleza jurídica de seguridad social y además de lo estimulado en el reglamento interno de la empresa, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo del colaborador.

- Acreditación EsSalud.
- T- registro.
- Afiliación a la EPS.
- Seguros de accidentes y de vida – Familiar.
- Registro de descansos médicos.
- Prestaciones económicas (subsídios).
- Entrega de regalo por cumpleaños y nacimientos.
- Entrega de arreglo floral por fallecimiento.
- Inducción al personal.

a.2. Apoyo Social y campañas de orientación: Mejorar la calidad de vida de los colaboradores a través del otorgamiento de préstamos y ayudas económicas, social y de orientación con condiciones realmente favorables para el trabajador.

- Prestamos internos y externos.
- Visita hospitalaria y domiciliaria.
- Seguimiento de casos sociales.
- Orientación al colaborador.
- Asesoría legal al colaborador.
- Feria de mi vivienda.
- Scharff te casa.

a.3. Convenios Corporativos: Con la finalidad de ofrecer convenios corporativos a los colaboradores y dependientes mediante descuento por planilla instituciones, otorgando beneficios especiales.

- Salud.
- Educativo.
- Financiero.
- Entretenimiento.
- Consumo.

DIMENSIÓN DE RECONOCIMIENTO.

Es un incentivo que busca crear un sentido de pertenencia hacia la empresa, promoviendo un ambiente de trabajo competitivo y estimular la colaboración.

La dimensión está compuesto de cuatro programas:

b.1. Fechas festivas: Los colaboradores podrán identificarse con la empresa (al igual como con la festividades mencionadas), podrán tener mayor motivación a la hora de realizar su trabajo, darán todo su esfuerzo ya que se les está reforzando positivamente, se creará una excelente oportunidad para que cada uno de los miembros se conozca mejor y por lo tanto habrá mayor compañerismo que da como resultado trabajo en equipo.

- Celebración de aniversario.
- Día de la mujer.
- Día de la secretaria.
- Día del trabajo.
- Celebración día de la madre.
- Celebración día del padre.
- Celebración de fiestas patrias.
- Celebración día del niño.
- Celebración música criolla.
- Celebración de navidad.
- Celebración de cumpleaños de cada mes.

b.2. Recreación:

Paseo sierra verde.

Promocionar viajes promperu.

Promocionar eventos de promoticket – descuento por planilla.

Alquiler de losa deportiva – futbol y vóley.

b.3. Concursos: Para aumentar la productividad, mejorar la moral de los colaboradores y ayudar a desarrollar el espíritu de equipo. Es importante fomentar concursos que ayuden a romper la monotonía de la jornada de trabajo.

- Fotografiando nuestro entorno y nuestras acciones
- Scharff tiene talento (baile, canto, sociodrama, poética, humor, etc).
- Campeonato deportivo scharff inter áreas.
- Carreras 10k – entel (representantes pro área).
- Concurso de ambientación navideño con material reciclable.

b.4. Reconocimientos: Recompensar la labor es propicio y positivo para el clima interno. Reconocer aquella actividad que pasa inadvertida, hará que el colaborador se sienta estimulado a continuar asumiendo desafíos.

- El área del mes.
- Reconocimiento al colaborador más puntual.
- Almuerzo especial con los líderes de cada área.
- Certificación y obsequio a los colaboradores que cumplan 10 años en scharff.

DIMENSIÓN DE SALUD

La dimensión de la Salud asume la responsabilidad de mejorar la salud, disminuir el índice de enfermedades y accidentes; asimismo aumentar los niveles de participación de los individuos, claramente ello repercute no solo en el mejoramiento de su calidad de vida, también disminuye el ausentismo laboral y aumentar la motivación laboral.

La dimensión está compuesto por dos programas:

c.1. Charlas de Salud y Bienestar: Proporcionar información y educación en salud de forma didáctica que permita facilitar el aprendizaje y el desarrollo de las habilidades de los colaboradores.

- Charla de cáncer de mama, útero y próstata.
- Charla como reducir el estrés y disfrutar del trabajo.
- Charla sobre alimentación saludable.
- Charla de salud bucal.
- Charla sobre salud visual.
- Charla de cuidados de la piel y enfermedades.
- Feria afp ¿luego de los 65 años que?

c.2. Campañas de Salud preventiva: Garantizar óptimas condiciones de bienestar físico, mental y social de los colaboradores mediante el desarrollo de campañas preventivas de salud.

- Campaña oftalmológica.
- Campaña odontológica campaña de masoterapia.

- Campaña de despistaje de cáncer a la mama.
- Campaña de risoterapia clínica providencia.
- Campaña de examen de glucosa – clínica providencia.
- Campaña nutrición.
- Clase de baile - gold gym.

DIMENSIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Es el compromiso continuo de la empresa de contribuir al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de sus empleados y sus familias, así como la de la comunidad local y de la sociedad en general.

- La dimensión está compuesta por tres programas:
- Voluntariados corporativos.
- Promocionar actividades de la institución.
- Apoyo económico y de infraestructura brindado por la empresa.

FOTOS DE ACTIVIDADES DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL EN LA EMPRESA DEL GRUPO SCHARFF

Imagen 1: *Actividades Entrega de obsequios a los colaboradores.*

Cumpleaños.



Nacimientos.



Entrega de canastas y vale de consumo por Navidad.



Entrega de juguetes para niños nacidos desde ...por Navidad



Fuente. Oficina de Bienestar Social de la empresa Scharff

Imagen 2: *Actividades de conmemoraciones a los colaboradores.*

Día de la amistad

Día del trabajo

Día del niño



**Día de la canción
Criolla**

Fiestas Patrias

Navidad



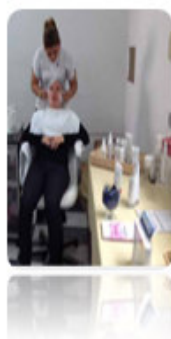
Fuente. Oficina de Bienestar Social de la empresa Scharff

Imagen 3: *Actividades de campañas de prevención de salud.*

Maso terapias.



Masaje Facial



Dermatológica



Odontológica



Oftalmológica



Nutrición



Escolar



Circos



Cine



**Otras
campañas
como:**

- Venta por descuento por planilla de pavos y panetones por navidad.

Fuente. Oficina de Bienestar Social de la empresa Scharff

Imagen 4: *Actividades de socialización e interrelación.*

Risoterapia



Baileterapia



Fuente. Oficina de Bienestar Social de la empresa Scharff



Imagen 5: Actividades de Responsabilidad social.

Fuente. Oficina de Bienestar Social de la empresa Scharff